

Agenda

Bewuste Bestemmingen



Colofon

Titel

Agenda Bewuste Bestemmingen

Uitgave

Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)

Tekst

Diana Korteweg Maris – HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Ellen de Groot – Breda University of Applied Sciences

Guido Aerts – Breda University of Applied Sciences

Harm IJben – HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Jasper Heslinga – NHL Stenden | ETFI

Jeroen Klijs – Breda University of Applied Sciences

Menno Stokman – CELTH

Stefan Hartman – NHL Stenden | ETFI

Ontwerp

Studio Meesterwerk

© CELTH 2022

Het verspreiden van het gedachtegoed van deze Agenda Bewuste Bestemmingen en het gebruik van de inhoud uit deze publicatie wordt met bronvermelding van harte aangemoedigd. Min of meer integrale reproductie en verspreiding in welke vorm dan ook is voorbehouden aan CELTH.

Voorwoord

De opgaven voor het domein Leisure, Tourism & Hospitality – het gastvrijheidsdomein – zijn groot. Het domein groeide tot de Covid-crisis wereldwijd, waarbij het 10% van het wereldwijde BBP genereerde. Ook in Nederland zagen we tot de Covid-pandemie een forse groei van het domein. Deze groei leverde flink geld op (91,2 miljard aan omzet en ruim 800.000 banen). Door het domein werd in Nederland in 2019 net zoveel geld verdiend als in de bouwsector en tweemaal zoveel als in de landbouwsector. De Covid-crisis liet zien dat het gastvrijheidsdomein niet alleen economisch, maar juist ook sociaal en maatschappelijk van grote waarde is.

De verwachting is dat door de vraag van de consument het domein wereldwijd en in Nederland, snel zal herstellen en een verdere groei zal doormaken. Toenemende complexiteit en dynamiek stellen het domein voor een grote transitieopgave, waarbij er tegen ecologische bovengrenzen én sociaaleconomische ondergrenzen aan gelopen zal gaan worden. De kennis- en onderwijsinstellingen in het gastvrijheidsdomein beschikken over een kwalitatieve onderzoekscapaciteit om het domein intensiever bij haar opgaven met expertise te helpen.

CELTH investeert daarom in de ontwikkeling van een integrale kennisagenda: de Agenda Bewuste Bestemmingen (ABB). CELTH geeft met de ABB de ruimte aan state-of-the art toegepast en academisch onderzoek en verschaft bouwstenen voor duurzame curriculumontwikkeling in het onderwijs voor de professionals van morgen.

In de ABB staat de bewuste bestemming voorop. CELTH kiest nadrukkelijk voor het bestemmingsniveau omdat daar alle verschillende deelsectoren en actoren samenkomen. Een Bewuste Bestemming zet in de optiek van CELTH de maatschappelijke waarde van het gastvrijheidsdomein centraal. Het streven is naar een uitkomst waarmee het gastvrijheidsdomein zo positief mogelijke sociale, ecologische en economische impacts heeft en waarbij het leidt tot zo hoog mogelijke kwaliteit van leven, ervaren en werken.

De ABB fungeert als leidraad voor de kennis- en onderwijspartners van CELTH om nieuwe relevante kennis en vaardigheden voor bestemmingen te ontwikkelen, in lijn met de vraagstukken uit Perspectief 2030. CELTH geeft met haar agenda ook invulling aan het advies 'Waardevol Toerisme' van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli), dat de huidige politieke en beleidsmatige aandacht in Nederland niet in verhouding staat tot de grote economische en maatschappelijke betekenis van het gastvrijheidsdomein en dat de huidige kennisbasis dun is.

We dagen partners – bedrijven, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, DMO's en bewoners(organisaties) – uit om zich te laten inspireren en mee te investeren. En daarmee het zo noodzakelijke kennisfundament onder het gastvrijheidsdomein te versterken.

Menno Stokman

Directeur Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)

Inhoud

Inleiding	5
1. Afbakening van het gastvrijheidsdomein	7
2. Waarom focus op “Bewuste Bestemmingen”?	9
3. Welke keuzes maakt een Bewuste Bestemming?	14
4. Welke kennis is nodig om tot Bewuste Bestemmingen te komen?	19
5. Uitwerking kernthema’s CELTH	22
Leefomgeving	23
Human Capital	26
Organiserend Vermogen	29
Smartness	32
Vrijtijdsaanbod	34
6. Literatuurlijst.	38



Inleiding

De behoefte aan kennis en onderzoek is sterk in het gastvrijheidsdomein – het geheel van de domeinen toerisme, recreatie, leisure, hospitality en evenementen. In het advies *Waardevol Toerisme* (2019)¹ concludeert de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli) dat de huidige politieke en beleidsmatige aandacht in Nederland niet in verhouding staat tot de grote economische en maatschappelijke betekenis van het gastvrijheidsdomein en dat de huidige kennisbasis dun is. De Rli is van mening dat kennis hét fundament is voor kwalitatief goede beleidsvorming en adviseert daarom een meerjarige agenda vast te stellen voor het opbouwen en onderhouden van een krachtige kennisinfrastructuur.

CELTH, het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality, is één van de 30 Centres of Expertise in Nederland. Centres of Expertise zijn bedoeld om de samenwerking rondom kennis en onderzoek tussen hogescholen en werkveldpartners te stimuleren. CELTH is het enige Centre of Expertise binnen het gastvrijheidsdomein en is daarmee de structurele onafhankelijke kennis- en onderzoekspartner voor stakeholders in het gastvrijheidsdomein, op regionaal, nationaal en internationaal niveau. In CELTH werken Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences samen, op projectbasis aangevuld met andere kennispartners.

CELTH heeft het advies van de Rli om een meerjarige kennisagenda vast te stellen vertaald naar de “Agenda Bewuste Bestemmingen” (ABB). De ABB fungeert als leidraad voor de kennis- en onderwijspartners van CELTH om nieuwe relevante kennis en vaardigheden voor bestemmingen in binnen- en buitenland te ontwikkelen. Deze kennis stelt bedrijven, overheden, kennisinstellingen en andere belanghebbenden in staat het hoofd te bieden aan de toenemende complexiteit en dynamiek in het gastvrijheidsdomein. Daarnaast geeft CELTH met de ABB – vanuit haar verbindende en faciliterende rol – ruimte aan state-of-the art toegepast en academisch onderzoek, biedt de ABB het perspectief waarmee fondsen aangeboord kunnen worden en verschaft het met de ABB bouwstenen voor duurzame curriculumontwikkeling in het onderwijs, voor de professionals van morgen. Hiermee is CELTH van grote meerwaarde voor de positie van het onderwijs in het gastvrijheidsecosysteem.

CELTH draagt samen met haar (kennis)partners zorg voor het verspreiden van het gedachtegoed van de ABB in zowel het interne netwerk (onderwijs en onderzoek) als het externe netwerk (bedrijven, overheden, kennisinstellingen en andere stakeholders), op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Dit doet CELTH door:

- Actieve kennisdeling en -uitwisseling van het gedachtegoed met het interne en externe netwerk;
- Gestructureerd uitzetten van regionale, nationale en internationale calls naar het externe netwerk, om in samenwerking multi-level onderzoekersprojecten te ontwikkelen;
- Uitnodigen van scholen en universiteiten (zowel mbo, hbo als universiteiten) voor participatie in de ontwikkeling van deze onderzoeksprojecten.

Op de volgende pagina's lichten wij het gedachtegoed van de Bewuste Bestemming toe en hoe dit leidt tot een prioritering van kennisbehoeftes. Allereerst beschrijven we echter de door ons bepaalde afbakening van het gastvrijheidsdomein.

In onze [online interactieve visual](#) presenteren wij de hoofdlijnen van de ABB.



Afbeelding 1. Interactieve online visualisatie Agenda Bewuste Bestemmingen

1. Afbakening van het gastvrijheidsdomein²

Het domein kent vele namen; na het aloude 'toerisme en recreatie' kwamen termen als 'vrijtijdseconomie', 'gastvrijheidseconomie' en 'bezoekerseconomie'. Deze nieuwe begrippen werden geïntroduceerd om aan te geven dat toerisme en recreatie een breder domein bestrijken dan de eerste associaties met verblijfsaccommodaties en fietsroutes. De nieuwe termen hebben als nadeel dat zij het domein nadrukkelijk in de hoek van de economie plaatsen. Dat is een beperking, want het domein kent ook veel sociale, ruimtelijke en culturele facetten, die van groot belang zijn gezien het actuele debat over de balans tussen bezoekers, bewoners, bedrijven en de leefomgeving. In de ABB wordt bewust gekozen voor **gastvrijheidsdomein**. Ook wordt ervoor gekozen om dit (werk)begrip niet scherp af te bakenen.

Waarom? Zoals hiervoor omschreven is het gastvrijheidsdomein sterk verweven met allerlei onderdelen van de maatschappij, leefomgeving en economie. In *Perspectief 2030* (NBTC, 2018)³ wordt gesteld dat toerisme een middel is om een nadrukkelijke bijdrage te leveren aan oplossingen voor grotere maatschappelijke opgaven. Daarbij worden opgaven benoemd zoals het vergroten van de leefbaarheid, het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen en het creëren van werkgelegenheid. In andere documenten worden relaties met andere maatschappelijke thema's gelegd, bijvoorbeeld met bereikbaarheid en erfgoed in het advies *Waardevol toerisme* (Rli, 2019). Om in de ABB voldoende aandacht te schenken aan de verwevenheid met al deze sectoren en vraagstukken, wordt er bewust voor gekozen het domein niet scherp af te bakenen. Dit creëert de noodzakelijke (onderzoeks)ruimte om juist ook die verwevenheid en relaties te onderzoeken. Bovendien ontstaat zo ruimte om mee te bewegen met veranderingen in maatschappelijke opgaven.



Gegeven deze brede opvatting, definiëren wij het gastvrijheidsdomein als volgt. Het gastvrijheidsdomein is een breed domein, waarin de zakelijke en vrijetijdsbezoeker met diens activiteiten en de bewoner met diens vrijetijdsactiviteiten centraal staan. Zij worden bediend door een breed palet van zowel private als publieke partijen. Een bezoeker komt meestal niet vanwege één product, maar vanwege het samenspel tussen verblijf, horeca, vermaak, landschap, winkels en vervoer, in combinatie met de natuurlijke en/of culturele omgeving. Het gaat in het gastvrijheidsdomein dan ook niet om het aanbod van één product, maar er is sprake van een samengesteld geheel, waarbij verschillende aanbieders zijn betrokken. De natuurlijke en culturele omgeving, de fysieke inrichting en de sociale structuur van plekken zijn bepalend voor het goed functioneren van het gastvrijheidsdomein – ook al zijn deze plekken niet louter voor het gastvrijheidsdomein bedoeld. Dit laat zien hoe sterk het gastvrijheidsdomein verweven is met allerlei onderdelen van de maatschappij, economie en leefomgeving.

Het gastvrijheidsdomein draait dus om zakelijke en vrijetijdsbezoekers, de vrijetijdsactiviteiten van bewoners, en de bedrijven en publieke organisaties die deze bezoekers en bewoners voorzien van producten, diensten en plekken, en de omgeving waarin dit plaatsvindt.



2. Waarom focus op “Bewuste Bestemmingen”?

Het domein draait om bezoekers en bewoners. Inzoomend op de bezoekerszijde is zichtbaar dat de mondiale groei van het toerisme in de afgelopen decennia enorm geweest. Ook in Nederland groeide toerisme sterk, gedreven door een groeiende vraag vanuit de markt. Vrijwel elke plek probeert bezoekers te trekken, of het nu een stad, dorp, streek, eiland of natuurgebied is. Meestal richten zij zich zowel op bezoekers uit de eigen stad of streek of bezoekers van (veel) verder weg. Overheden, ondernemers en regiomarketingorganisaties zijn op meerdere schaalniveaus actief met de ontwikkeling van toerisme, om zo aantrekkelijke bestemmingen te creëren voor bezoek en verblijf. De groei van toerisme heeft geleid tot overdruk op specifieke locaties, hetgeen leidt tot de vraag naar passende strategieën om bewust op die ontwikkeling in te spelen en de maatschappelijke waarde te optimaliseren. Anderzijds speelt een gevoel van onderdruk op locaties die meer buiten de hotspots liggen, plekken die niet automatisch gevonden worden door bezoekers. Op deze plekken zijn er juist vaak ambities om zich te ontwikkelen tot bestemming voor een bezoek of verblijf. Ook hier ontstaat de vraag naar passende strategieën.

Naast de vraagstukken rondom toerisme vervult het gastvrijheidsdomein een grote rol in het dagelijks leven van bewoners. Buitenrecreatie, sport, horeca, cultuur en evenementen zijn voorzieningen die essentieel zijn voor een aantrekkelijke woon- en leefomgeving en vergroten de leefbaarheid van een gebied voor de bewoners. Een deel van deze voorzieningen wordt gedeeld met bezoekers, andere hebben primair een lokale functie.

De Covid-19-pandemie en daarmee samenhangende maatregelen hebben grote impact gehad op het gastvrijheidsdomein. Internationaal reizen kwam vrijwel volledig tot stilstand en verregaande lockdowns deden het domein letterlijk op slot. Dit heeft de grote maatschappelijke waarde van het domein pijnlijk zichtbaar gemaakt: mensen misten mogelijkheden voor plezier en ontspanning, zowel in het dagelijkse leven in hun woonomgeving als tijdens hun vakanties. Het leidde tot een trendbreuk van ongekende proporties. Na de eerste lockdown in het voorjaar van 2020 heeft het domein hard gewerkt aan en gelobbyd voor herstel. Met wisselend succes: de ene deelsector is harder geraakt dan de andere. Het domein heeft sinds voorjaar 2020 te maken met ups en downs als gevolg van versoepelingen en het opnieuw instellen van maatregelen. Tegelijkertijd is de inschatting dat herstel een kwestie is van tijd. De vraag is niet ‘of’ het domein herstelt, maar vooral ‘wanneer’ en ook ‘hoe’. Dit ‘hoe’ is van groot belang, omdat er meer nodig is dan alleen herstel in de zin van terug naar het ‘oude normaal’, naar vóór de coronacrisis. Wat CELTH betreft is de insteek dat herstel gepaard gaat met de opbouw van weerbaarheid tegen toekomstige crises, het stimuleren van duurzaamheidstransities en het inspelen op langetermijnopgaven. Een aanzet hiertoe werd o.a. gedaan in de scenariostudie

van CELTH, waarin vier mogelijke toekomstperspectieven voor de periode na de Covid-19-pandemie werden geschetst⁴.

Lang is in toeristische deel van het gastvrijheidsdomein gewerkt met focus op economische en kwantitatieve doelstellingen – en nog steeds. ‘Meer bezoekers, die langer blijven en meer besteden’ was het adagium. Niet zo gek, omdat toerisme bij overheden doorgaans onder economische zaken valt, werkgelegenheid een groot goed is, het domein bijdraagt aan het voorzieningenniveau en omzet en winst belangrijke drijfveren zijn voor ondernemers. Met de groei van het toerisme komen echter ook de keerzijden aan het licht, waaronder overlast van drommen mensen, veranderend en eenzijdig winkelaanbod, onttrekking van woningen aan de woningmarkt voor de toeristische verhuur, stijgende huizenprijzen, groeiende druk op ecosystemen, een negatieve impact op natuur en milieu, verkeerscongestie, hoge kosten voor handhaving en beheer, enzovoort. In Europa komt het zelfs voor dat bewoners van hotspots toeristen zich niet alleen aan toeristen irriteren, maar zelfs tolerantiegrenzen zijn overschreden, met als gevolg protesten, hotelstops en contra-maatregelen. Het is logisch dat er actie wordt ondernomen als excessen ontstaan. Maar wat is nodig naast *reageren*? Hoe kunnen betrokkenen *anticiperen*?

Tegelijkertijd wordt steeds meer aandacht besteed aan de positieve impacts van het gastvrijheidsdomein (zie o.a. *Perspectief 2030*; *Waardevol Toerisme* en *Maatschappelijke waarde*



van toerisme⁵). Het domein heeft immers niet alleen een grote economische, maar ook een grote maatschappelijke waarde, bijvoorbeeld voor de leefomgeving. Zo creëert het gastvrijheidsdomein extra draagvlak voor het voorzieningenniveau in regio's en draagt het bij aan het behoud van cultureel en natuurlijk erfgoed en veiligheid. Ten slotte heeft het domein een grote sociale waarde, bijvoorbeeld met betrekking tot de ontwikkeling van regionale trots en identiteit, de interactie tussen bewoners, bezoekers en ondernemers en op het gebied van thema's zoals inclusiviteit, diversiteit en sociale cohesie.

We kiezen in de ABB voor het *bestemmingsniveau*. Op bestemmingsniveau komen de verschillende deelsectoren van het gastvrijheidsdomein samen, waarbij sommige deelsectoren zich meer richten op bewoners en de andere meer op bezoekers. Centraal hierbij staan gastvrijheid en het creëren van waarde. Op bestemmingsniveau interacteert het domein met haar omgeving; hier ontstaat de synergie of juist concurrentie met andere sectoren en komt de volledige complexiteit van het gastvrijheidsdomein tot uitdrukking. Op dit bestemmingsniveau kan het domein een rol spelen in maatschappelijke transitie en opgaven, in interactie met andere domeinen. Hierbij moet opgemerkt worden dat bestemmingen niet op zichzelf staan, maar ook interacteren met andere bestemmingen. Vervoer en logistiek vormen hierbij de fysieke verbinding tussen bestemmingen.

Op bestemmingsniveau bestaat een grote behoefte aan kennisontwikkeling rondom vragen als: *Waarom* zetten we in op het gastvrijheidsdomein? *Van wie* is de bestemming? *Wie* profiteert van het gastvrijheidsdomein en op welke manier; waar liggen de (maatschappelijke) kosten en baten? Hoe zorgen we ervoor dat de bestemmingen *in balans* blijven? Hoe komen we van reageren op voldongen feiten naar anticiperen op wat komen gaat? In een bewuste bestemming worden deze vragen als volgt benaderd:

Bewuste Bestemmingen

Een Bewuste Bestemming is doordacht. Er is een verhaal, visie, strategie, data en kennis én vaardigheden om hiermee om te gaan. Een Bewuste Bestemming is proactief. Er is leiderschap, initiatief en innovatie, die bijdragen aan een hoge mate van organiserend vermogen. Er wordt bewust omgegaan met (mogelijk tegenstrijdige) belangen en er is afstemming tussen betrokkenen. Een Bewuste Bestemming is ook adaptief. Men is wereldwijd, dus sensitief voor verandering van dichtbij en veraf; men is innovatief en kan, onderbouwd door data en expertise, bewust anticiperen op of omgaan met ontwikkelingen zoals de mondiale netwerksamenleving, de globaliserende economie, technologische ontwikkelingen en natuurlijke processen. Men weet dat daartoe de juiste condities nodig zijn, zodat bestemmingen veerkrachtig kunnen zijn.

CELTH ziet sterk het belang in van bewuste bestemmingen, maar weet ook dat de ontwikkeling van het gastvrijheidsdomein op verschillende, uiteenlopende manieren te benaderen is. De onderstaande tabel brengt een aantal benaderingen in beeld. Iedere benadering hanteert een andere manier van kijken naar het gastvrijheidsdomein. In iedere benadering kijken betrokkenen (zoals bewoners of bedrijven) op een andere manier naar bezoekers, naar bewoners, naar ontwikkelingen die gedreven worden door het gastvrijheidsdomein, wat het domein tot succes maakt, etc. Welke benadering wordt aangehangen (bewust of onbewust) is persoons- en organisatieafhankelijk. Benaderingen kunnen daarom naast elkaar bestaan en tot verschil van inzicht leiden, maar mogelijk ook tot botsingen en conflicten.

CELTH ziet dat de benadering '*het domein optimaliseren*' meer en meer bijval krijgt en verwacht dat dit de boventoon zal gaan voeren in de (nabije) toekomst, niet alleen in Nederland maar wereldwijd. De maatschappelijke en politieke druk neemt toe om benaderingen te heroverwegen die leiden tot groei of die het gastvrijheidsdomein louter als bedreiging zien. De bewuste keuzes die ten grondslag liggen aan de optimalisatiebenadering sluiten goed aan bij de visie op Bewuste Bestemmingen.

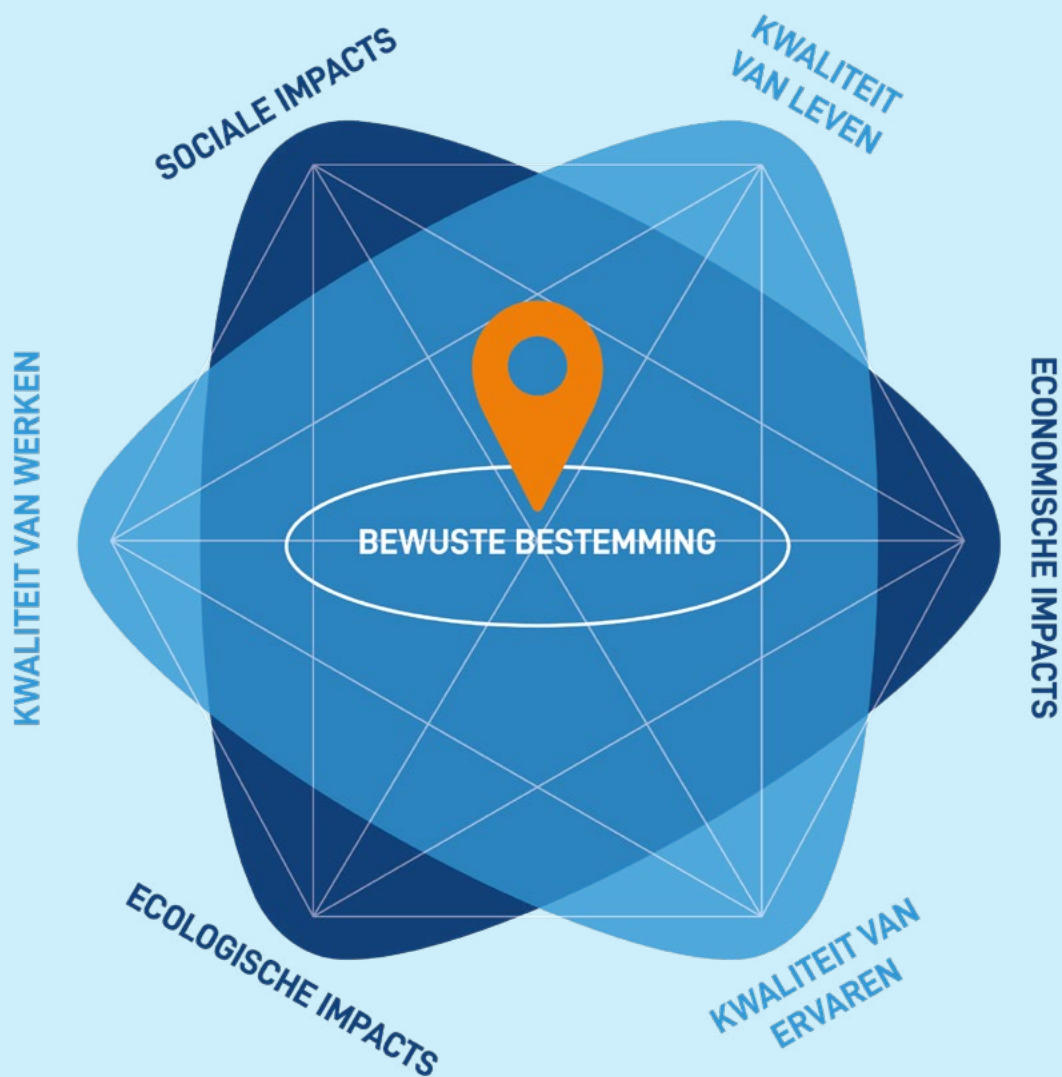


Verschillende benaderingen van het gastvrijheidsdomein	Het domein als kans	Groei van het domein als doel	Het domein als bedreiging	Het domein optimaliseren
Attitude t.a.v. gastvrijheidsdomein	Het gastvrijheidsdomein als niche- activiteit, als iets unieks, veelbelovends, als kans	Het gastvrijheidsdomein als volwaardig domein, als doel, als banenmotor	Het gastvrijheidsdomein als bedreiging, overlast-veroorzaker (dader)	Het gastvrijheidsdomein als middel (als regeneratieve kracht) en als integraal thema
Attitude t.a.v. bestemming	Bestemming als onontgonnen, ruwe diamant	Bestemming als exploiteerbare bron	Bestemming in gevaar	Bestemming als (potentieel) samenhangend, vitaal en veerkrachtig systeem
Attitude t.a.v. de bezoeker	Uniek verschijnsel, een fenomeen	Lopende portemonnee	Overlastveroorzaker (dader)	Stakeholder, tijdelijke (mede)bewoner
Attitude t.a.v. de bewoners	Incidenteel geconfronteerd met toeristen: leidt tot interesse, verwondering en (bij sommigen) het zien van potentieel	Profiteert van het gastvrijheidsdomein door inkomen en werk	Ervaart overlast (slachtoffer)	Stakeholder, medegebruiker van het vrijetijdsaanbod, ervaart voor- en nadelen
Attitude t.a.v. ontwikkeling	Het gastvrijheidsdomein als indicator van verandering of transitie-in-wording	Het gastvrijheidsdomein als groeibriljant: focus op aantallen, euro's, meer-is-beter, 'boosterism'	Het gastvrijheidsdomein als probleem dat moet worden gestopt	Ontwikkeling van het gastvrijheidsdomein als delicaat onderwerp. Benaderen als transitieproces: bewust begeleiden naar nieuwe toekomstsituatie. Bewust van werkelijke impact en prijs
Attitude t.a.v. succes (KPI's)	n.v.t.	Groei	Impact	Optimalisatie van de maatschappelijke waarde
Attitude t.a.v. opleidingen	Geen specifieke opleidingen	Opleiden voor de groei van het domein	Opleiden voor het management van het domein	Opleiden voor de maatschappelijke waarde van het domein

Tabel 1. Verschillende benaderingen van het gastvrijheidsdomein

3. Welke keuzes maakt een Bewuste Bestemming?

Een Bewuste Bestemming zet de maatschappelijke waarde van het gastvrijheidsdomein centraal, gerealiseerd via het streven naar zo positief mogelijke economische, sociale en ecologische impacts (ofwel de Triple-P waarden *people*, *planet* en *profit*). Deze impacts worden ervaren door bewoners (en beïnvloeden direct hun kwaliteit van leven), bezoekers (in de kwaliteit van ervaren) en werknemers en bedrijven binnen het gastvrijheidsdomein (kwaliteit van werk).



Figuur 1. Bewuste Bestemming. Adapted from Koens et.al, 2019⁶

Sociale impacts van het gastvrijheidsdomein

Een Bewuste Bestemming zet gastvrijheid centraal en heeft daarbij aandacht voor de invloed van het domein op de samenleving; ze is zich bewust van de sociale processen zoals identiteitsvorming, vervreemding en inclusie en exclusie. Een Bewuste Bestemming begrijpt de aanwezige sociale structuren, bijvoorbeeld welke groepen profiteren en welke groepen de economische en sociale lasten dragen. Deze kennis wordt ingezet om met het gastvrijheidsdomein bij te dragen aan oplossingen voor bredere maatschappelijke vraagstukken.

Economische impacts van het gastvrijheidsdomein

Bij economische impacts wordt (te) vaak alleen gekeken naar de financiële winst, vaak over een relatief korte termijn gemeten. Een Bewuste Bestemming neemt een breder perspectief, met aandacht voor zowel positieve als negatieve economische impacts, op korte en lange termijn. Hierbij is oog voor de impacts voor direct betrokken stakeholders (inclusief winst), maar ook voor de kosten en opbrengsten voor de bestemming als geheel.

Ecologische impacts van het gastvrijheidsdomein

De natuurlijke omgeving is van oudsher een van de belangrijkste redenen om bestemmingen te bezoeken. Tegelijkertijd veroorzaakt het gastvrijheidsdomein afval en geluidsoverlast, en leidt het tot groeiend watergebruik, wat kan leiden tot vermindering en/of aantasting van de kwaliteit van de natuurlijke omgeving. Een Bewuste Bestemming zoekt daarom naar manieren waarop het gastvrijheidsdomein kan bijdragen aan waardering voor, behoud van en versterking van deze omgeving. Daarnaast is mobiliteit een essentieel onderdeel van het gastvrijheidsdomein. Een Bewuste Bestemming zoekt naar fundamentele oplossingen om de klimaatbelasting hiervan te minimaliseren.

Bovenstaande impacts hebben effect op kwaliteiten voor verschillende groepen betrokkenen.

Kwaliteit van leven (bewoners)

Bewuste Bestemmingen gebruiken het gastvrijheidsdomein als katalysator voor de duurzame ontwikkeling van aantrekkelijke steden, gebieden en regio's, waarbij het domein in de breedte kan bijdragen aan leefbaarheid en het behoud en de ontwikkeling van voorzieningen. Daarnaast zet de bestemming in op het voorkomen van negatieve invloeden van het gastvrijheidsdomein op de kwaliteit van leven van bewoners, zoals het tegengaan van overlast.

Kwaliteit van ervaren (bezoekers/gebruikers gastvrijheidsdomein)

Bewuste Bestemmingen bewaken ook de ervaring van bewoners en bezoekers, want het gastvrijheidsdomein draait immers om het bieden van ervaringen. Bewuste Bestemmingen zetten in op het creëren van betekenisvolle ervaringen, die gebaseerd zijn op het onderscheidend

vermogen van de bestemming – het unieke samenspel van mensen, historie, cultuur, natuur en landschap van een bestemming. In het aanbod van ervaringen worden deze kenmerken gekoesterd en versterkt.

Kwaliteit van werken (ondernemers en werknemers)

Het domein heeft al jaren te kampen met tekorten op de arbeidsmarkt, enerzijds veroorzaakt door maatschappelijke veranderingen en anderzijds door het onvermogen van werkgevers om personeel (incl. vrijwilligers) duurzaam te binden. De bedrijfsvoering van aanbieders is momenteel vaak gebaseerd op flexibele, goedkope inzet door jongeren, mede vanwege de kleine marges in het verdienmodel. Bewuste Bestemmingen streven naar een hoge kwaliteit van werken; dit vraagt om kwaliteit van ondernemerschap en management, waarin aandacht is voor goed werkgeverschap en talentontwikkeling.

In het optimalisatieproces dat een Bewuste Bestemming karakteriseert, worden alle bovengenoemde impacts en kwaliteiten bewust (h)erkend en meegenomen in processen van ontwerp, afweging en (politieke) besluitvorming. Het streven is naar een uitkomst waarmee het gastvrijheidsdomein zo positief mogelijke sociale, ecologische en economische impacts heeft en waarbij het leidt tot zo veel mogelijke kwaliteit van leven, ervaren en werken. Het is uiteraard erg mooi wanneer er aanpassingen mogelijk zijn die leiden tot een verbetering van alle impacts en kwaliteiten tegelijkertijd. Dat zal echter niet altijd mogelijk zijn. Bijvoorbeeld: het vergroten van economische impacts door het aantrekken van meer bezoekers en/of het bouwen een nieuwe recreatieve voorziening zal gepaard gaan met negatieve ecologische impacts. In de afweging die dan gemaakt moet worden kunnen harde grenzen gedefinieerd worden (bijvoorbeeld: negatieve ecologische impacts die men simpelweg niet wenst te accepteren, of een maximale capaciteit van een locatie) of kan men een 'uitruil' accepteren (bijvoorbeeld: negatieve sociale impacts die men bereid is te accepteren, zo lang de aanpassing maar leidt tot zeer positieve economische impacts). Transparantie over de wijze waarop alle verschillende belangen, impacts en kwaliteiten worden gewogen is een essentieel onderdeel van het handelen van Bewuste Bestemmingen.

Bovendien is het systeem van de bestemming voortdurend onderhevig aan interne en externe veranderingen, waardoor de zoektocht naar het optimum een continu proces is. Dit continue proces vindt plaats in een zeer complexe context. Die complexiteit zit in het volgende (naar Dewulf et al., 2009⁷):

Multi-level

Bestemmingsontwikkeling wordt beïnvloed door factoren op verschillende schaalniveaus, die adequaat meegenomen moeten worden. Op het macroniveau spelen ontwikkelingen waar partijen op het lokale niveau van individuele bestemmingen niet of maar heel beperkt

invloed op kunnen uitoefenen, maar wel mee worden geconfronteerd. Zij worden geacht om hierop te reageren en te anticiperen. Voorbeelden zijn klimaatverandering, de grillen van de wereldeconomie, een pandemie als Covid-19, demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en veranderende huishoudensamenstellingen, geopolitiek en technologische innovaties zoals robotisering, AI en blockchain. Op mesoniveau gaat het bijvoorbeeld om het beleid en de acties van overheden en de wetten en regels die worden ingesteld om koers te bepalen. Beleidskeuzes en hun uitwerkingen kunnen een grote invloed hebben op de manier waarop het gastvrijheidsdomein zich ontwikkelt. Op het microniveau gaat het om ondernemers, (publieke) organisaties en inwoners die, al dan niet in collectief verband, initiatieven, experimenten en niche-ontwikkelingen opstarten.

Multi-actor

Het speelveld wordt bevolkt door een veelvoud aan ondernemers, overheden, organisaties (marketing, cultuur, verenigingen), onderwijs- en kennisinstellingen en inwoners met individuele belangen. Hun acties zijn verschillend en niet noodzakelijkerwijs gecoördineerd.

Multi-domein

De bestemming wordt beïnvloed door keuzes in domeinen zoals economische zaken, cultuur, sport & vrije tijd, ruimtelijke ordening, infrastructuur, mobiliteit, milieukwaliteit, natuur en ecologie. Deze domeinen worden op hun beurt beïnvloed door beleid, wet- en regelgeving, procedures en de operationele werkelijkheid van handhaving en beheer, die elk een eigen realiteit en snelheid kennen.

Multi-tijdschaal

Bestemmingsontwikkeling wordt beïnvloed door factoren met uiteenlopende snelheden (Lew, 2014⁸). Langzame ontwikkelingen ('stresses', 'slow burns') kunnen we zien aankomen en proberen te voorspellen. Voorbeelden zijn demografische ontwikkelingen (bevolkingssamenstelling, levensverwachting) en gevolgen van klimaatverandering, zoals zeespiegelstijging. Snelle ontwikkelingen ('shocks', 'fast variables') zijn soms te voorspellen (bijvoorbeeld door zogenaamde 'what if-scenario's'), maar er blijft onzekerheid over wat de kans is dat een dergelijke shock plaatsvindt, wanneer dit zal gebeuren, in welke omvang en wat het exacte effect zal zijn.



Multi-doelen

Bestemmingen worden gevormd door de agenda's en keuzes van een veelvoud van partijen, soms in samenhang, soms op individuele basis. Een bestemming moet bijvoorbeeld leefbaar, duurzaam, geliefd en winstgevend zijn – doelen die niet per definitie of vanzelfsprekend samengaan en synergie opleveren.

Multi-opties

Er zijn meerdere verschillende paden te bewandelen om doelen te bereiken. Zelfs de definities van doelen zoals 'leefbaar', 'brede welvaart' en 'winstgevend' kunnen bij verschillende partijen anders zijn, laat staan dat er overeenstemming bestaat over de manier waarop ze bereikt moeten worden. Dit maakt het lastig om een eenduidige routekaart met daarop eenduidige keuzes en zekerheid over de uitkomsten vast te leggen.

Multi-context

Elke bestemming moet op zijn eigen manier benaderd worden, specifiek voor zijn politieke, economische, juridische en sociaal-culturele situatie. Bovendien verandert deze context steeds. Standaardoplossingen zijn vaak onmogelijk door de sterke wederzijdse afhankelijkheid van het domein en zijn omgeving. Lering trekken van ontwikkelingen en oplossingen elders is echter goed mogelijk, mits deze niet klakkeloos als een one-size-fits-all oplossing worden overgenomen, maar met aandacht voor de specifieke context worden geïmplementeerd.



4. Welke kennis is nodig om tot Bewuste Bestemmingen te komen?

De hierboven beschreven complexiteit maakt dat 'Bewuste Bestemmingen' niet zomaar ontstaan, terwijl dit gezien de geambieerde maatschappelijke waarde wel steeds meer van belang is. De Rli constateerde in haar advies *Waardevol Toerisme* (2019) echter dat de kennisbasis voor het gastvrijheidsdomein dun is en dat het nodig is om te werken aan structurele kennisopbouw. Met deze ABB wil CELTH bijdragen aan de ontwikkeling van kennis die volgens CELTH nodig is om tot Bewuste Bestemmingen te komen.

Door op deze thema's kennis te ontwikkelen die bijdraagt aan het oplossen van de opgaven, en daarenboven beter te begrijpen hoe het complete systeem van de bestemming functioneert, kan CELTH bestemmingen helpen zich te ontwikkelen tot Bewuste Bestemmingen. Zo kunnen deze bestemmingen via integraal beleid en goed onderbouwde interventies streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven, ervaren en werk.

In de ABB kiest CELTH voor een vijftal kernthema's: leefomgeving, human capital, organiserend vermogen, smartness en vrijetijdsaanbod. Deze thema's hebben volgens CELTH op dit moment de grootste prioriteit gezien de situatie in het gastvrijheidsdomein. Binnen elk van deze thema's identificeren we kernopgaven. Kennisontwikkeling is nodig om te begrijpen hoe deze opgaven kunnen worden opgepakt en te komen tot goed onderbouwde interventies. De vijf thema's zijn bedoeld als structurerend principe, maar het is belangrijk te benadrukken dat de thema's, en de onderliggende opgaven, onderling nauw samenhangen. Ter illustratie: organiserend vermogen en smartness zijn vereist om uitdagingen op de arbeidsmarkt op te lossen, en dat kan vervolgens weer bijdragen aan beter functionerend vrijetijdsaanbod met een positievere invloed op de leefomgeving.

NB: De ABB is nadrukkelijk bedoeld als dynamische agenda. Dat houdt in dat de genoemde thema's en opgaven aan verandering onderhevig zijn. Naarmate de kennis zich ontwikkelt en/of zich nieuwe vragen aandienen, kan de ABB worden aangepast om nieuwe prioriteiten te reflecteren. In de ABB wordt vooralsnog primair gefocust op de Nederlandse context, maar ze is tevens toepasbaar in een internationale context.





De vijf thema's behelzen in het kort het volgende:

Leefomgeving

Er bestaat een wederkerige relatie tussen het gastvrijheidsdomein en de leefomgeving van bewoners. Het domein is onderdeel van de leefomgeving en kan deze beschadigen maar ook doen opleven. Het doel van de ABB is om, via het gastvrijheidsdomein, de leefbaarheid te vergroten. Dit is ook in het voordeel van het domein zelf, aangezien een gunstige leefomgeving ook de bestemming voor bezoekers aantrekkelijk houdt.

Human capital

Geconfronteerd met uitdagingen zoals het faciliteren van 'Leven Lang Leren', tekort aan gekwalificeerd personeel, het vinden van de juiste balans in het personeelsbestand (jongeren, ouderen, parttime, fulltime, etc.) en de behoefte aan nieuwe vaardigheden (sociaal, digitaal, duurzaamheid) hebben de partijen binnen het gastvrijheidsdomein behoefte aan meer data en inzichten over de arbeidsmarkt en de mogelijkheden die er zijn om werknemers te vinden, op te leiden, te laten 'groeien' en te behouden voor het domein.

Organiserend vermogen

Bestemmingsontwikkeling is een samenspel van diverse actoren, waarvan de belangrijkste zijn de private, publieke en non-gouvernementele partijen, de bewoners/lokale gemeenschappen en de bezoekers. Waar sommige bestemmingen goed in staat zijn om partijen en belangen samen te brengen en de samenwerking te coördineren, zien andere bestemmingen dat verbindingen en vaardigheden ontbreken en sommige partijen ondervertegenwoordigd zijn. De complexiteit van bestemmingsmanagement, evenals het belang ervan, neemt toe: door de stormachtige groei van het domein (toerisme, recreatie, evenementen, festivals, horeca) is de roep om optimaliseren van de impacts toegenomen.

Smartness

Actuele, volledige en betrouwbare data op bestemmingsniveau zijn essentieel om sturing en richting te geven aan besluitvorming en ontwikkeling van o.a. ondernemers en beleidsmakers. Het gaat in dit thema enerzijds om inhoudelijke data over vraag, aanbod en impacts als

onderlegger voor alle strategische opgaven. Anderzijds gaat het om methoden en ontsluiting van kennis, waaronder ook optimalisatie en (landelijke) afstemming van dataverzameling, de methoden hiervan (waaronder AI en machine learning), en de toepassingen en communicatie van data. Hiervoor moeten de mogelijkheden van innovatieve (smart) technologie worden verkend en benut.

Vrijetijdsaanbod

het aanbod is de kern van het gastvrijheidsdomein en is daarmee een essentieel onderdeel van de ABB. Binnen dit thema is sprake van een aantal belangrijke opgaven. Het robuust maken van het businessmodel op aanbieder niveau is cruciaal voor het gezond voortbestaan van het domein op lange termijn. De kwaliteit van de ervaring is de essentie van het domein; aanbieders willen graag meer inzicht in deze ervaring en de manier waarop deze kan worden gestimuleerd. Ten slotte is de uitdaging voor ondernemers om de opgaven die zijn benoemd bij de voorgaande thema's te integreren in hun businessmodel: het vergroten van maatschappelijke waarde en minimaliseren van negatieve impacts, het versterken en benutten van human capital, een duidelijke en actieve rol spelen in het organiserend vermogen van de bestemming en meer datagedreven werken.



5. Uitwerking kernthema's CELTH

In dit hoofdstuk worden de vijf kernthema's nader uitgewerkt. Elk kernthema wordt eerst afgebakend. Vervolgens worden de belangrijkste opgaven per kernthema beschreven en wordt geschetst welke kennis nodig is om aan deze opgaven te kunnen werken.





LEEFOMGEVING

Afbakening onderwerp

Er bestaat een wederkerige relatie tussen het gastvrijheidsdomein en de fysieke en sociale leefomgeving van een bestemming; het domein is afhankelijk van de leefomgeving, maar het domein heeft ook impact op diezelfde leefomgeving.

De kwaliteit van de leefomgeving heeft invloed op de aantrekkelijkheid van een bestemming. Dit kan leiden tot bezoek, waardoor bezoekers en bewoners de fysieke leefomgeving delen. Zij maken bijvoorbeeld samen gebruik van recreatieve attracties en faciliteiten, infrastructuur zoals het wegennet en openbaar vervoer, openbare ruimte, detailhandel en publieke voorzieningen, zoals gezondheidszorg en voorzieningen gericht op veiligheid. De fysieke leefomgeving omvat niet alleen de gebouwde omgeving, maar ook de natuurlijke omgeving. Natuur, landschap en inrichting van de ruimte zijn belangrijke facetten in de fysieke leefomgeving. De ruimte is schaars en Nederland staat voor ingrijpende maatschappelijke opgaven rond klimaat, energie, natuur, wonen en landbouw, die ruimtelijk hun beslag moeten krijgen⁹. Het domein heeft ook een grote invloed op de sociale leefomgeving. Het kan een grote bijdrage leveren aan ontspanning, plezier, stressreductie, bezinning, sociale cohesie en inclusie in de samenleving. De aanwezigheid van bezoekers kan leiden tot waardevolle interacties, een gevoel van reuring en gezelligheid, maar ook tot vervreemding.

De kwaliteit van de fysieke en sociale leefomgeving, en daarmee de kwaliteit van leven van bewoners kan door (de impacts van) de aanwezigheid van toeristisch-recreatieve voorzieningen en bezoekers zowel vooruit als achteruitgaan. Dit laat zich vertalen in een afname of groei van het maatschappelijk draagvlak voor het gastvrijheidsdomein. Deze complexe wisselwerking heeft tot op heden te weinig aandacht gekregen (*Waardevol toerisme en Perspectief 2030*).

Belangrijke kanttekening binnen dit thema is dat, naast publieke voorzieningen, ook privaat aanbod (zoals detailhandel, benzinepompen, banken, taxi's, etc.) deel uitmaakt van de leefomgeving. Bovendien oefent het gastvrijheidsdomein niet alleen invloed uit op de leefomgeving, maar maakt het zelf ook onderdeel uit van de leefomgeving. De toeristisch-recreatieve voorzieningen

worden immers gebruikt door bezoekers en bewoners en vormen de plekken waar interacties plaatsvinden tussen beide groepen.

Kernopgaven

Optimaliseren van de bijdrage van het gastvrijheidsdomein aan de kwaliteit van de leefomgeving, en daarmee aan de kwaliteit van ervaren en kwaliteit van leven

Het gastvrijheidsdomein kan een enorme druk op de leefomgeving uitoefenen. Dit vertaalt zich in aantasting van de leefbaarheid voor bewoners, maar ook in aantasting van de aantrekkelijkheid van een bestemming. Aan de andere kant kan het domein een essentiële bijdrage leveren aan de maatschappij. Bezoekers kunnen de massa creëren die nodig is voor het in stand houden en verbeteren van maatschappelijke infrastructuur, en toeristisch-recreatieve voorzieningen bieden bezoekers én bewoners ontspanning en vermaak. Ook kunnen zij bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen, bijvoorbeeld door het bieden van mogelijkheden tot opdoen van werkervaring (ook voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, studenten, vrijwilligers, etc.), het stimuleren van sociale cohesie, diversiteit en inclusie, het bevorderen van gezondheid, tegengaan van eenzaamheid, etc. Beide kanten van de medaille kunnen tegelijkertijd spelen binnen een bepaalde bestemming. Uiteraard is (re)actie nodig wanneer de druk de leefomgeving aantast of dreigt aan te tasten, maar acties kunnen ook ingezet worden om de positieve impact op de leefomgeving te vergroten.

Druk en draagkracht

De draagkracht heeft invloed op het ervaren van druk in de zin van overlast of schade. Wanneer er in de draagkracht een bepaalde schaarste is, dan zal de druk minder makkelijk te dragen zijn. Zo ontstaat schaarste in bijvoorbeeld politie-inzet, ziekenhuizen, huisartsen, afvalverwerking en watergebruik. Bovendien kent Nederland grote ruimtelijke opgaven rond klimaat, energie, natuur, wonen en landbouw, die zullen leiden tot herinrichting van de ruimte en daarmee tot veranderingen in draagkracht van een gebied. (Re)acties vereisen een goed begrip van het systeem, inclusief deze 'knelpunten'.

Kwantificeren en interpreteren

Voor het vaststellen en interpreteren van de wisselwerking en wederkerige relaties tussen het gastvrijheidsdomein, leefomgeving, de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van plekken en kwaliteit van leven en ervaren is een breed scala aan onderzoeksmethodes nodig. Het vaststellen van relaties klinkt wellicht kwantitatief, maar veel van de impacts zijn lastig te kwantificeren en onderhevig aan subjectieve interpretatie.

Benodigde kennis – prioriteiten

Definiëren en operationaliseren van concepten

Druk en draagkracht zijn nauw verbonden met concepten zoals balans, draagvlak, maatschappelijke impacts, ontwikkelruimte, 'carrying capacity' en 'transformatief' en 'regeneratief' toerisme en hospitality. Het helder definiëren, onderscheiden en bruikbaar maken van deze concepten – vanuit een systeem perspectief – is een belangrijke opgave binnen dit kernthema.

Hoe kan de wederkerige relatie tussen het gastvrijheidsdomein en de leefomgeving positief worden ingezet?

Met andere woorden: Hoe kan het gastvrijheidsdomein worden ingezet om de kwaliteit van leven en kwaliteit van werk te verbeteren, de kwaliteit van ervaren te waarborgen én de kwaliteit van de omgeving te verbeteren? Hierbij gaat het zowel om het tegengaan van de negatieve effecten van de druk van het gastvrijheidsdomein op de leefomgeving als om het maximaliseren van de bijdrage die het domein kan leveren aan maatschappelijke uitdagingen. Hiervoor is het van belang om zowel positieve als negatieve effecten in kaart te brengen. Naast het inhoudelijk vormgeven van interventies gericht op dit optimalisatieproces gaat het hier ook nadrukkelijk om het organisatievraagstuk: Welke actoren zijn verantwoordelijk om de interventies rondom de leefomgeving vorm te geven en uit te voeren? Deze vraag staat in nauw verband met het kernthema organiserend vermogen.

Hoe kunnen we zowel draagkracht als druk beoordelen en optimaliseren?

De druk hangt af van het soort bezoekers, de soort activiteiten, de bezoekersdichtheid en het gedrag van de bezoekers aan de ene kant en de kwetsbaarheid van de fysieke en sociale omgeving aan de andere kant. Bovendien heeft elke bestemming haar eigen draagkracht, waardoor de druk ook anders ervaren wordt. Om draagkracht te meten, gebruiken we de acht elementen van draagkracht zoals onderscheiden in het Rli-advies *Waardevol toerisme*. Zes daarvan hebben betrekking op de fysieke leefomgeving (mobiliteit, vastgoed, openbare ruimte, erfgoed, natuur en milieu) en twee daarvan zijn sociale elementen (publieke ruimte en persoonlijke leefomgeving). In lijn met de opgaven geïdentificeerd rond het kernthema 'smartness' is het de uitdaging te komen met methoden voor het meten van (het samenspel van) druk en draagkracht, die enerzijds passend zijn voor de lokale context, maar anderzijds ook (landelijke) vergelijkbaarheid faciliteren.



HUMAN CAPITAL

Afbakening onderwerp

Aandacht voor human capital binnen de ABB komt voort uit de gedachten dat:

- › Een deel van de inwoners van een bestemming werkzaam is in het gastvrijheidsdomein en het domein zo bijdraagt aan hun kwaliteit van werk en leven. Het bieden van werkplezier en loopbaanperspectief is essentieel.
- › Personeel een essentiële bijdrage levert aan de kwaliteit van ervaren binnen het domein. Bewoners en bezoekers profiteren daarvan.

De vragen die spelen met betrekking tot human capital op een specifieke bestemming (mesoniveau) worden sterk beïnvloed door ontwikkelingen bij de lokale ondernemers (microniveau) en op het landelijke en internationale (macro)niveau, en door de relaties tussen het gastvrijheidsdomein en andere domeinen. De kernopgaven, zoals hieronder besproken, zijn dan ook generiek van aard. Voor de ABB is relevant hoe deze opgaven zich manifesteren binnen een of meerdere bestemmingen.

Vanuit dit kernthema is een directe link te maken naar het onderwijs dat verzorgd wordt door de bij CELTH aangesloten instituten en door andere onderwijsinstellingen, inclusief universiteiten en mbo's. Deze instituten kunnen een bijdrage leveren aan het oplossen van de kernopgaven door het opzetten van onderzoeksprojecten (waaraan ook studenten deelnemen) en het overdragen van kennis.

Kernopgaven human capital

Leven Lang Leren

In een snel veranderende wereld is Leven Lang Leren een voorwaarde om als gastvrijheidsdomein op lange termijn succesvol te zijn. Dit vraagt om werknemers die de verantwoordelijkheid nemen om te (blijven) investeren in kennis en vaardigheden, werkgevers die medewerkers stimuleren en faciliteren zich te ontwikkelen, en opleiders met een adequaat opleidingsaanbod: flexibel meebewegend met nieuwe inzichten, technieken en concepten, toegankelijk, met doorlopende

leerlijnen en de mogelijkheid tot valideren van praktijkervaring en (elders) verworven competenties.

Tekort aan voldoende en gekwalificeerd personeel

Het gastvrijheidsdomein in Nederland kent grote tekorten aan zowel voldoende als gekwalificeerd personeel. Maatschappelijke ontwikkelingen enerzijds en het onvermogen van werkgevers in het domein om personeel duurzaam te binden anderzijds veroorzaken deze problematiek. De arbeidsvoorwaarden (mede door lage marges, onregelmatige tijden en soms seizoenswerk) maken het werk in de gastvrijheid relatief onaantrekkelijk voor gekwalificeerd personeel, en leiden tot een (te grote) afhankelijkheid van jongeren en parttimers. Dit leidt tot kwetsbaarheid en problemen in de bedrijfsvoering van ondernemers. Er zijn human capital strategieën nodig waarin aandacht is voor de kwalitatieve en kwantitatieve match tussen vraag en aanbod, o.a. door voldoende aandacht voor gezondheid en welzijn en het opleiden en behouden van personeel. Deze strategieën moeten passen binnen de (nieuwe) businessmodellen van ondernemers. De uitdaging gekwalificeerd personeel te vinden en behouden speelt nog sterker in landelijke gebieden. Deze hebben vaak te maken met vergrijzing en een trek van talent naar de steden. De regionale aanpak van human capital-vraagstukken in het gastvrijheidsdomein moet dan passen binnen de bredere aanpak van human capital op de bestemming.

Behoefte aan nieuwe vaardigheden

Complexe en steeds snellere maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn van grote invloed op het gastvrijheidsdomein, zodat meer en nieuwe vaardigheden nodig zijn. Nieuwe toetreders en werknemers moeten snelle technologische veranderingen bijbenen en daar waarde aan toevoegen met behulp van hun sociaal-culturele en algemene vaardigheden: 'High Tech with a Human Touch'. Daarnaast wordt meer en meer gevraagd om kennis en vaardigheden op terrein van duurzaamheid.



Benodigde kennis – prioriteiten

Meer en betere inzichten en data zijn nodig over de arbeidsmarkt binnen het domein. Hierbij gaat het om aantallen werknemers, incl. de kenmerken van het werk dat zij doen en hun karakteristieken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, etc.), aantal en aard van vacatures, de (mis) match tussen vraag en aanbod op (regionale) arbeidsmarkten en de tevredenheid van personeel over werkomstandigheden en carrièreperspectief, van ondernemers over het aanbod op de arbeidsmarkt en van klanten over het (service)niveau van personeel. Voor de ABB is het met name van belang dat data beschikbaar zijn op bestemmingsniveau.

Gebruikmakend van de data is het vervolgens zaak antwoord te vinden op vragen zoals:

- › Wat zijn de voorwaarden voor het domein om hoogwaardig personeel op te leiden, te vinden en te behouden? Wat vraagt dit van werkgevers, onderwijsinstellingen, lokale en regionale overheden, uitzendbureaus en uitkeringsinstanties? Welke arbeidsvoorwaarden zijn van belang? Hoe kan het relatief slechte imago van het domein onder (potentiële) werknemers worden verbeterd? Hoe kunnen het onderwijs en de publieke en private sector regionaal sterk gepositioneerd worden, om een logische en waardevolle 'employee journey' te creëren? Hoe kan men de noodzakelijke flexibiliteit vormgeven, op een manier die past binnen een duurzaam personeelsbeleid?
- › Wat betekent het faciliteren van 'Leven Lang Leren' voor werkgevers, werknemers, onderwijsinstellingen en andere stakeholders binnen het domein?
- › Wat zijn de sociale en economische impacts van het werk dat de sector biedt? Bijvoorbeeld op het gebied van werkgelegenheid, duurzaam arbeids- en loopbaanperspectief, diversiteit, inclusie en kansen voor mensen met verschillende opleidingsniveaus, met afstand tot de arbeidsmarkt, van verschillende leeftijden, etc. Wat is de impact van de eisen die aan werknemers worden gesteld in het kader van flexibiliteit (lange dagen, seizoenswerk, voortdurend beschikbaar zijn, etc.), en van de relatief slechte arbeidsvoorwaarden? Hoe zijn die sociale en economische te optimaliseren?
- › Hoe kan gewaarborgd worden dat werknemers en ondernemers beschikken over vaardigheden die nu en in de toekomst worden gevraagd binnen het domein, op het gebied van digitale en sociaal-culturele vaardigheden en duurzaamheid?
- › Hoe past een Human Capital Agenda binnen het gastvrijheidsdomein binnen de brede aanpak van human capital vraagstukken op een bestemming en binnen beleidsvoornemens zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in een Regionaal Economische Agenda? Hoe past een Human Capital Agenda binnen de budgetten die hiervoor gealloceerd zijn?



ORGANISEREND VERMOGEN

Afbakening onderwerp

Bestemmingsontwikkeling is een samenspel van diverse actoren, waarvan de belangrijkste zijn de private, publieke en non-gouvernementele partijen, de bewoners/lokale gemeenschappen en bezoekers. Waar sommige bestemmingen goed in staat zijn om partijen en belangen samen te brengen en de samenwerking te coördineren, zien andere bestemmingen dat verbindingen ontbreken en bepaalde partijen ondervertegenwoordigd zijn. De complexiteit van bestemmingsmanagement, evenals het belang ervan, neemt toe: door de stormachtige groei van het domein (toerisme, recreatie, evenementen, festivals, horeca) is de roep om het optimaliseren van de impacts toegenomen.

Kernopgaven

Het creëren van balans tussen belangen van bezoekers, bewoners en bedrijven is tegenwoordig het credo. Dit vereist onder andere:

- › Een proactieve rol van de overheid (multi-level: Europa, nationaal, provincie, gemeente) en van diverse departementen (multi-domein: economische zaken, ruimtelijke ordening, sociale zaken, informatievoorziening, mobiliteit en infrastructuur, etc.) en een handelingskader van instrumentaria (beleidsmatig, financieel en juridisch).
- › Proactief handelen van Destinatie Marketing/Management Organisaties (DMO's): Inzet van branding en marketing gericht op doelgroepen die passen bij een bestemming, met als doel bij te dragen aan zowel de kwaliteit van ervaren als de kwaliteit van leven. Dit vereist niet alleen een focus op marketing, maar ook op management.
- › Adaptief meebewegen van de private sector met de veranderende maatschappelijke houding en wensen ten aanzien van het domein, en toenemende (beleidsmatige) overheidssturing.
- › Betrokkenheid van maatschappelijke partijen (omwonenden, bewonerscollectieven, verenigingen, terreinbeherende organisaties, NGO's) in ontwikkelingsprocessen.

Om invulling te geven aan deze uitdagingen staan partijen niet op zichzelf. Sterker nog: partijen zijn in meer of mindere mate afhankelijk van elkaar. Daarom zullen partijen steeds meer in dialoog moeten treden, afstemming zoeken, visie vormen omtrent ongewenste en gewenste toekomst, beleidskaders vaststellen, middelen samenbrengen en zodoende productieve coalities vormen. Aspecten die daar bij horen zijn het vormen van strategische (publiek-private) netwerken, verbindingen leggen tussen schaalniveaus, heldere onderlinge afstemming van taken, rollen en verantwoordelijkheden, borgen dat het gastvrijheidsdomein onderdeel is van bredere gebiedsontwikkeling en het gastvrijheidsdomein innig vervlechten met andere domeinen (circulaire economie, energietransitie, klimaatadaptatie, leefbaarheid, kwaliteit van leven en brede welvaart).

Dergelijke opgaven zijn notoir lastig vanwege het gefragmenteerde karakter van het gastvrijheidsdomein: vele partijen (met aan ondernemerszijde veel kleinbedrijf, maar weinig middel en groot), te weinig afstemming, tegenstrijdige belangen, beperkte middelen, en versnippering binnen de overheid en tussen de overheidslagen. Terwijl het maatschappelijk belang wordt gevoeld, krijgt het domein sociaal-economisch en beleidsmatig nog altijd weinig prioriteit en worden er dus weinig mankracht, middelen, visieontwikkeling, uitvoeringskracht en verbindingskracht voor vrijgemaakt.

Benodigde kennis – prioriteiten

- › Hoe ziet op bestemmingsniveau het optimale 'destination governance' systeem eruit? Welke partijen, welke rollen, welke acties spelen een rol? Hoe is zo'n systeem duurzaam te borgen?
- › Wat doet wie op welk schaalniveau, en hoe kan zowel afstemming als voortgang gecreëerd worden? Deze vraag is actueel voor regiomarketing (immers, bestemmingen kunnen overlappen), voor data (nationaal versus regio-initiatieven), voor beleid en voor uitvoering door overheden.
- › Hoe ziet een roadmap eruit waarmee partijen stapsgewijs kunnen bouwen aan organiserend vermogen?
- › Welk beleidsinstrumentarium 'dat werkt' kan een overheid toepassen om regie te kunnen voeren op (mate van) ontwikkeling, zowel in kwantiteit (bijvoorbeeld Airbnb) als kwaliteit (bijv. het aanjagen van verduurzaming) op bestemmingsniveau, teneinde een Bewuste Bestemming te bereiken?
- › Omstandigheden veranderen continu door externe, autonome en soms onvoorziene omstandigheden; hoe spelen partijen hier adequaat en adaptief op in?
- › Er zijn vaak grote ambities en plannen, maar vaak (te) weinig menskracht en middelen. Hoe zit het met de 'vindrijkheid' van partijen? Hoe kunnen zij met beperkte mensen en middelen toch forse stappen zetten?

- › Hoe kunnen voorheen niet voldoende vertegenwoordigde partijen, met name onder (bepaalde groepen van) bewoners, actief en effectief betrokken worden? Het domein heeft de steun van bewoners nodig, maar bewoners hebben vaak niet het gevoel bij beslissingen betrokken te worden. De nieuwe Omgevingswet verplicht participatie van alle stakeholders, inclusief burgers. Wanneer we draagkracht serieus nemen, moeten bewoners betrokken worden, waarbij we niet alleen kunnen uitgaan van de meerderheid, maar ook kwetsbare groepen dienen mee te nemen.
- › Hoe is het gastvrijheidsdomein actief en effectief te agenderen op bredere agenda's: circulaire economie, energietransitie, klimaatadaptatie, omgevingsvisie, brede welvaart, enz.?
- › Het gastvrijheidsdomein staat niet op zich en moet concurreren met andere sectoren, bijvoorbeeld als het gaat om (fysieke) ruimte, publieke investeringen of personeel. Investeringen vanuit de publieke sector worden afgewogen in relatie tot opgaven op andere beleidsdomeinen, waarbij wordt gekeken waar investeringen het meest renderen (bijv. ingegeven door arbeidsproductiviteit). Hoe kan het domein zichzelf goed positioneren ten opzichte van andere sectoren en maatschappelijke opgaven?





SMARTNESS

Afbakening onderwerp

In zowel *Perspectief 2030* als het Rli-advies *Waardevol toerisme* wordt geconstateerd dat er onvoldoende (structureel) inzicht is in het gastvrijheidsdomein. Er is behoefte aan actuele, volledige en betrouwbare data om sturing en richting te geven aan besluitvorming, ontwikkeling en beleid. Het kernthema Smartness betreft het werken aan deze informatiebehoefte. Hierin kunnen twee hoofdsporen worden onderscheiden:

Inhoudelijke informatiebehoefte

Werken aan een volledig en structureel overzicht van data en informatie rond het gastvrijheidsdomein, als onderlegger voor alle andere kernthema's.

Methoden en ontsluiting van kennis

Er is ook behoefte aan kennisontwikkeling met betrekking tot methoden van dataverzameling en de toepassingen en communicatie van data. Het is de wens om te komen tot de juiste match tussen kennisbehoeftes (beleidsvragen) en methoden, met zo veel mogelijk landelijke afstemming.

Kernopgaven

Inhoudelijke informatiebehoeften

De data waarmee wordt gewerkt in het gastvrijheidsdomein zijn veelal gefragmenteerd en onvolledig. Zelfs basisvragen als aantallen bezoekers of de omvang van het vrijetijdsaanbod zijn vaak nauwelijks te beantwoorden. Daarom is in 2020 de Landelijke Data Alliantie Toerisme opgericht, waarin partijen samenwerken aan de verbetering van bestaande data en de ontwikkeling van nieuwe data. Bij de start is geïnventariseerd op welke inhoudelijke thema's de kennisbehoefte het grootst is. Deze thema's zijn:

- > *Bezoekers*: omvang (hoeveel), profiel (wie), customer journey en bezoekersstromen;
- > *Impact van toerisme*: sociaal, economisch en ecologisch. Alle lusten en lasten moeten duidelijk inzichtelijk zijn;

- › Vrijtijdsaanbod, regionale match tussen vraag en aanbod, human capital

In het Rli-advies werd bovendien benadrukt dat het voor goed beleid essentieel is om op bestemmingsniveau inzicht te hebben in toeristische druk en draagkracht. Op bestemmingsniveau ontbreekt het aan data en inzichten op alle hierboven genoemde onderwerpen. Wanneer bestemmingen wel over deze data beschikken, zijn deze zelden vergelijkbaar met de data van andere bestemmingen. De opgave is om deze informatiebehoefte zo veel mogelijk in te vullen, op lokaal en regionaal niveau, waarbij vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van data is verzekerd. Bovendien is het van belang om bestemmingen te helpen bij het interpreteren van data en de inzet van data voor het afwegen van belangen in beleidskeuzes.

Ten aanzien van **methoden** is de opgave om nieuwe vormen van dataverzameling te ontwikkelen en toetsen, met behulp van bijvoorbeeld data science en big data. Ook is het van belang om definities en onderzoeksmethoden zo veel mogelijk te standaardiseren, om tegemoet te komen aan de wens om regionaal, landelijk en internationaal te kunnen vergelijken. Dashboards en tools kunnen helpen om data te ontsluiten voor partijen in het werkveld. De vraag is hoe deze tools optimaal kunnen worden ingericht om tegemoet te komen aan de informatiebehoefte en beleidsvragen.

Benodigde kennis – prioriteiten

Inhoudelijke informatiebehoefte

- › Instrumentarium voor het meten van druk en draagkracht op bestemmingsniveau;
- › Cijfers ten aanzien van bezoekers, dagbezoek en verblijfstoerisme, op bestemmingsniveau;
- › Data over actuele drukte en bezoekersstromen ten behoeve van 'live' bezoekersmanagement (zoals benoemd in de *Actieagenda Perspectief 2030 Bestemming Nederland*¹⁰, 1D);
- › Impacts van het gastvrijheidsdomein – het resultaat van alle 'lusten en lasten', met verdieping per deelsector (zoals benoemd in de *Actieagenda Perspectief 2030 Bestemming Nederland*, 1A);
- › Kennis over vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in het domein (zoals benoemd in de *Actieagenda Perspectief 2030 Bestemming Nederland*, 5B).

Methoden

het ontwikkelen van een 'gereedschapskist' met methoden (inclusief keuzehulp) voor de meest voorkomende kennisbehoeftes en beleidsvragen, zodanig dat bestemmingen enerzijds kunnen kiezen voor de meest optimale methode in de specifieke lokale context, en anderzijds sprake is van zo veel mogelijk landelijke afstemming.



VRIJETIJDAAANBOD

Afbakening onderwerp

Zoals beschreven in de introductie van deze Agenda is het gastvrijheidsdomein enorm breed. Het domein omvat bezoekers en de vrijetijdsactiviteiten van bewoners enerzijds en anderzijds de bedrijven en publieke organisaties die hen voorzien van producten, diensten en plekken. Dit leidt ertoe dat ook het vrijetijdsaanbod enorm breed en gevarieerd is. Het omvat een scala van private en publieke partijen: verblijf (van vijfsterrenhotel tot minicamping), vermaak (van pretpark tot fietsroute en van museum tot evenement), horeca en vervoer, inclusief de reisindustrie. Het gaat in het gastvrijheidsdomein zelden om het aanbod van één product, maar vrijwel altijd om een samenspel van vele verschillende aanbieders in combinatie met de plek waarop zij zich bevinden (natuur, landschap, stedelijke omgeving en leefomgeving). Aanbieders in het domein kunnen niet zonder elkaar, maar het domein is ook nauw verweven met allerlei onderdelen van de maatschappij, economie en leefomgeving. Het kernthema Vrijtijdsaanbod richt zich op de activiteiten van private en publieke aanbieders in het gastvrijheidsdomein.

Kernopgaven

Robuuste businessmodellen

- › *Herstel na COVID-19-crisis:* De impact van alle Covid-maatregelen was groot voor het gehele gastvrijheidsdomein. Sommige deelsectoren zijn sinds maart 2020 gedurende periodes volledig gesloten geweest, andere deelsectoren hebben sindsdien te maken gehad met grote en minder grote restricties. Dit vertaalde zich in grote economische schade voor alle aanbieders en hun netwerk: omzetsderving, oplopende schulden en gebrek aan investerend vermogen in de komende jaren. De grote impact van Covid-19 laat ook de kwetsbaarheid van sommige businessmodellen zien. Aan het einde van de crisis moet daarom niet alleen worden gewerkt aan herstel, maar moet tegelijkertijd worden ingespeeld op versterking van businessmodellen in samenhang met langetermijnopgaven, om het domein zo weerbaar te maken voor de toekomst.
- › *Waardecreatie:* De marges in het domein zijn al jaren klein en de investeringen in vernieuwing van het aanbod zijn hoog. Dat maakt het verdienmodel voor private en publieke aanbieders zeer kwetsbaar. Het is van belang te werken aan toekomstgerichte businessmodellen, waarin

waardecreeatie centraal staat en op basis waarvan een robuust verdienmodel kan worden ontwikkeld. Deze waardecreeatie zou meervoudig moeten zijn: waarde voor de bezoeker, maatschappelijke waarde voor de lokale bevolking, verdienvermogen voor de ondernemer, en zo duurzaam mogelijk.

Rol van aanbieders binnen de Bewuste Bestemming

In een Bewuste Bestemming is een belangrijke rol weggelegd voor de aanbieders. De kennis die is opgedaan binnen de voorgaande kernthema's moet dan ook vertaald worden naar deze kernopgave. Daarbij moeten we onderzoeken welke rol de aanbieders van het gastvrijheidsdomein kunnen spelen en welke kennis benodigd is om invulling te geven aan die rol.

- › Zoals beschreven binnen het kernthema Leefomgeving vervult het domein een grote rol als het gaat om ontspanning, plezier, stressreductie, bezinning, sociale cohesie en inclusie in de samenleving. Daarnaast draagt het domein ook bij aan de fysieke leefomgeving, bijvoorbeeld aan de leefbaarheid, de instandhouding van het voorzieningenniveau en het draagvlak voor natuur en cultuur. Binnen dit kernthema verkennen we hoe aanbieders hun maatschappelijke waarden verder kunnen vergroten en – in lijn met de meervoudige waardecreeatie zoals hierboven besproken – ook meetbaar maken in het businessmodel.
- › De hele maatschappij moet een transitie maken naar klimaatbestendig, energieneutraal en circulair opereren; dit geldt ook voor de aanbieders in het gastvrijheidsdomein. Dit is een enorme opgave voor een domein waarin reizen – zowel dichtbij als ver weg – een grote rol speelt, maar een die essentieel is voor het bestaansrecht op lange termijn. Bij het reduceren van negatieve impacts gaat het echter niet alleen om ecologische verduurzaming, maar ook om het tegengaan van overlast voor de lokale bevolking, negatieve impacts op het landschap, verkeersproblemen etc. We zoeken een antwoord op de vraag hoe dit is in te passen in de bedrijfsvoering van de aanbieders.
- › Zoals beschreven binnen het kernthema Human capital kent het gehele gastvrijheidsdomein forse opgaven op het gebied van personeel en talentontwikkeling. Aanbieders moeten vormgeven aan duurzaam werkgeverschap om deze opgaven het hoofd te kunnen bieden. Daarvoor zijn mogelijkheden nodig die passen binnen hun businessmodel.
- › Aanbieders vervullen een essentiële rol in het gastvrijheidsdomein en hebben daarmee een sleutelpositie binnen het organiserend vermogen van een bestemming. De opgave is om hun rol binnen het destination governance-systeem goed vorm te kunnen geven, zodat dit bijdraagt aan de bestemming als geheel.
- › Veel aanbieders in het gastvrijheidsdomein hebben geen ervaring met datagestuurde werken; zij hebben weinig inzicht in de data binnen hun eigen organisatie en weten niet hoe zij hun eigen data kunnen benutten in samenhang met de data van andere partijen binnen de

bestemming. Er is inzicht nodig in hoe aanbieders kunnen bijdragen aan en profiteren van het verzamelen van meer en betere data over het gastvrijheidsdomein.

Kwaliteit van ervaren

de kwaliteit van de ervaring is de essentie, het bestaansrecht van het gastvrijheidsdomein. De ervaring zoals mensen die hebben bij bezoek aan een bestemming is het resultaat van het daadwerkelijke fysieke aanbod (de accommodatie, attracties, museumcollecties, fietspaden, de schoonheid van de natuurlijke omgeving, enz.) in combinatie met de beleving gecreëerd door mensen (personeel, maar ook interacties met andere bezoekers en bewoners), de verhalen en de sfeer. Een ervaring is altijd subjectief en de interpretatie hangt af van de persoon die de ervaring beleeft. Deze subjectiviteit maakt het voor het gastvrijheidsdomein lastig om te sturen op kwaliteit, terwijl dit de essentie is waar alles om draait. Daarom wordt gezocht naar methoden om de ervaren kwaliteit te meten en naar methoden om de kwaliteit van de ervaring voor verschillende doelgroepen te vergroten. Binnen de ABB ligt de nadruk op de manier waarop de verschillende actoren binnen een bestemming samen een zo hoog mogelijke kwaliteit van ervaren kunnen realiseren.

Benodigde kennis – prioriteiten

Robuuste businessmodellen

- › *Herstel na COVID-19-crisis*: Inzicht in de schade veroorzaakt door de crisis en kennis over herstelstrategieën.
- › *Duurzame businessmodellen*: Kennis van businessmodellen ontsluiten voor het gastvrijheidsdomein en het ontwikkelen van indicatoren voor het meten van (meervoudige) waardecreatie.

Rol van aanbieders binnen de Bewuste Bestemming

- › *Vergroten van maatschappelijke waarde*: Kennis is noodzakelijk over de verschillende vormen van maatschappelijke waarde en de wijze waarop deze waarde kan worden vergroot. Ook is het noodzakelijk om methoden te ontwikkelen voor het meten van maatschappelijke waarde, zodat deze inzichtelijk kan worden gemaakt. Hiermee kunnen aanbieders hun businessmodel verder ontwikkelen.
- › *Reduceren van negatieve en vergroten van positieve impacts op de maatschappij*: Ten eerste moet kennis worden ontsloten over verduurzaming van het gastvrijheidsdomein, ten behoeve van het ontwikkelen van innovatieve duurzame en regeneratieve concepten en het begrijpen van motivaties van zowel ondernemers als consumenten. Hiermee kunnen duurzame praktijken in het gastvrijheidsdomein worden gestimuleerd en hiertoe verandertrajecten worden ingericht. Ook is kennis nodig over de overige negatieve en positieve impacts en de wijze waarop deze kunnen worden gereduceerd dan wel versterkt. Tevens moeten methoden

worden ontwikkeld voor het meten van deze negatieve of positieve impacts, zodat de voortgang kan worden gemonitord.

- › *Human capital*: Het is noodzakelijk kennis te ontwikkelen en ontsluiten over de wijze waarop duurzaam werkgeverschap kan worden ingepast in de bedrijfsvoering van de verschillende soorten aanbieders. Dit omvat o.a. het faciliteren van Leven Lang leren, het streven naar balans binnen het personeelsbestand, de behoefte aan het leren van nieuwe vaardigheden en andere human capital uitdagingen.
- › *Organiserend vermogen*: Kennis moet worden ontwikkeld en uitgedragen over de optimale rol van aanbieders binnen het destination governance-systeem. Welke relaties onderhouden zij met overheid, bezoekers, bewoners en andere stakeholders?
- › *Smartness*: Hoe kunnen aanbieders bijdragen aan en profiteren van meer en betere data omtrent het gastvrijheidsdomein?

Kwaliteit van ervaren

Kennis over methoden om de kwaliteit van ervaren te meten en kennis om de kwaliteit van de ervaring te vergroten voor verschillende doelgroepen. Voor dat laatste is kennis over het ontwerpen van ervaringen nodig, bijvoorbeeld over geschikte ontwerpprocessen en -methoden en de mogelijke rol van technologie in het vormgeven van (toekomstbestendige, duurzame) ervaringen. Uiteindelijk is, om te kunnen bijdragen aan de kwaliteit van ervaren, kennis nodig over de volledige keten van activiteiten. Ten eerste is hiervoor nodig het identificeren van de behoeften van verschillende doelgroepen, gevolgd door de vertaling daarvan naar concrete (her)ontwerpdoelstellingen. Ten slotte moet de uiteindelijk gerealiseerde kwaliteit van ervaren gemeten en geanalyseerd worden.



6. Literatuurlijst

- 1 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2019). Waardevol toerisme: onze leefomgeving verdient het. Den Haag. <https://www.rli.nl/publicaties/2019/advies/waardevol-toerisme>
- 2 Paragraaf afkomstig uit: CELTH (2020) Strategische Onderzoeksagenda Vrijtijdsdomein Noord-Holland. Breda: CELTH
- 3 NBTC (2018) Perspectief 2030: Bestemming Nederland. <https://www.nbtc.nl/nl/site/bestemming-nederland/perspectief-2030.htm>
- 4 CELTH (2020) Vier toekomstperspectieven voor de bezoekerseconomie na COVID-19. CELTH: Breda. <https://www.celth.nl/projecten/vier-scenarios-voor-de-toekomst-van-de-bezoekerseconomie>
- 5 CELTH (2021) Maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie. CELTH: Breda.
- 6 Koens, K., Postma, A. & Papp, B. (2019) Management strategies for overtourism – from adaptation to system change. In: H. Pechlaner, E. Innerhofer, & G. Erschbamer eds. Overtourism, Tourism Management and Solutions. London, Routledge.
- 7 Dewulf, A. R. P. J, Termeer, C. J. A. M., Werkman, R.A., Breemen, G.E. & Poppe, K.J. (2009). Transition management for sustainability: towards a multiple theory approach. In K. J. Poppe, C.J.A.M. Termeer & M. Slingerland (Eds.) Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban area's (pp. 25-50). Wageningen: Academic Publishers.
- 8 Lew, A.A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. London, Tourism Geographies.
- 9 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (2021). Geef richting, maak ruimte! <https://www.rli.nl/publicaties/2021/advies/geef-richting-maak-ruimte>
- 10 Taskforce Samenwerking Gastvrijheidseconomie (2021). Actieagenda Perspectief 2030 Bestemming Nederland, Naar een leefbare, geliefde en waardevolle bestemming, voor bewoners, bezoekers en bedrijven. <https://nbtcmagazine.maglr.com/publieksversie-herijkte-actieagenda>

