

# **Attraction Development Study**

## ***Amsterdam Metropolitan Area***



**METROPOOLREGIO  
AMSTERDAM**

## **Verantwoording**

Dit onderzoek is uitgevoerd door het Centre of Expertise Leisure Tourism & Hospitality (CELTH). CELTH is een kenniscentrum dat kennis ontwikkelt en verspreidt over leisure, toerisme en hospitality met als doel dit industriecluster nog beter in staat te stellen om de duurzame maatschappelijke en economische ontwikkeling van de Nederlandse samenleving aan te jagen. De Ministeries van Onderwijs en Economische Zaken investeren momenteel in Centers of Expertise: verregaande samenwerkingen tussen hogescholen en het bedrijfsleven met als doel de kennis van de HBO's beter toegankelijk te maken voor het werkveld.

De hogescholen NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda, HZ University of Applied Sciences en Stenden Hogeschool hebben het initiatief genomen om een Centre of Expertise voor Leisure, Tourism & Hospitality op te starten. Dit initiatief is beloond door een toekenning van middelen van het Ministerie van Onderwijs. De vier domeinen waarbinnen het kenniscentrum onderzoek doet, zijn (toekomstig) consumentengedrag, nieuwe verdienmodellen en waardecreatie, product- en bestemmingsontwikkeling in een complexe omgeving en duurzame ontwikkeling en ondernemerschap binnen de gastvrijheidsindustrie. Dit onderzoek voor de MRA is uitgevoerd door NHTV internationaal hoger onderwijs Breda en Stenden Hogeschool.

Projectcoördinator:

- Miranda Cornelisse MSc – NHTV internationaal hoger onderwijs Breda

Onderzoeksteam CELTH, betrokken bij dit onderzoek:

- Dr. Jeroen Klijs – NHTV internationaal hoger onderwijs Breda
- Dr. Stefan Hartman – Stenden Hogeschool, European Tourism Futures Institute (ETFI)
- Peter Singleton MA – Stenden Hogeschool, European Tourism Futures Institute (ETFI)
- Prof. Greg Richards – NHTV internationaal hoger onderwijs Breda

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	5
1. Introductie .....	11
1.1.    Waarom dit onderzoek? De aanleiding. ....	11
1.2.    Hoe ziet het onderzoek er uit? De afbakening .....	12
1.3.    Wat zijn de stappen in het onderzoek? De onderzoeksmethodiek.....	14
2. Onderzoeksresultaten: de succesvoorwaarden.....	17
2.1.    Competitiviteit en identiteit .....	19
2.2.    Economische duurzaamheid .....	24
2.3.    Sociale duurzaamheid .....	28
2.4.    Milieu-duurzaamheid.....	33
3. Reflectie vanuit twee ondernemers .....	34
4. Mogelijke implicaties voor attractiebeleid MRA .....	37
5. Conclusies en aanbevelingen .....	40
Literatuurlijst.....	45
Bijlage 1: Uitwerking internationale cases.....	46
Bijlage 2: Indicatieve lijst van attracties MRA.....	56



## Samenvatting

In haar strategische toeristische agenda heeft de Metropoolregio Amsterdam (MRA) de volgende doelstelling verwoord, wat betreft haar attractieaanbod: *“Tot 2025 wil de Metropoolregio Amsterdam (MRA) iedere 3 jaar een (nieuwe) toonaangevende attractie in de regio, die zelfstandig in staat is om grote aantallen (internationale) bezoekers te trekken”*. Uitgaande van deze doelstelling is het voor de MRA belangrijk om goede (strategische) keuzes te maken in het aantrekken en/of ondersteunen van attracties. Bovendien past het strategisch gebruik maken van en sturen op attractieontwikkelingen bij een aantal trends en ontwikkelingen die zich aandienen, zoals het stimuleren van een regionale identiteit en het omgaan met een hoge toeristische druk. Trends en ontwikkelingen als deze geven onder meer aan dat attracties niet op zichzelf staande ondernemingen zijn in een regio. Op vele manieren is het heel goed mogelijk dat attracties een positieve bijdrage leveren aan een regio. Voor de MRA is het belangrijk om een goede keuze te maken welke attracties te ondersteunen en welke niet. Om een weloverwogen keuze te maken is een afwegingskader nodig. Dit werpt de vraag op wat de meerwaarde van een attractie is voor de regio? Of in andere woorden, wat maakt het succes van een attractie voor de regio?

Voor dit onderzoek is de volgende vraagstelling geformuleerd om richting te geven aan het onderzoek: *“Welke factoren maken attracties een succes op regionaal niveau – voor de metropoolregio Amsterdam – mede kijkend naar vergelijkbare regio’s met vergelijkbare ambities?”* Aan de hand van deskresearch zijn eerst generieke succesvoorwaarden benoemd. Daarna zijn deze generieke succesvoorwaarden verder uitgewerkt op basis van 10 internationale cases (o.a. Hong Kong, Londen, Barcelona en Edinburgh) en de input van een expert panel.

### Attractie

Een eenduidige definitie van ‘attractie’ is in de literatuur niet aanwezig. Begrippen worden gebruikt als dagattractie, attractiepark of attractiepunt. De begrippen (dag)attractie en attractiepark worden veelal gezien als te beperkt. Deze omschrijvingen omvatten niet belangrijke publiekstrekkingen als musea, theaters en evenementen. Om die reden is er in dit onderzoek gekozen voor onderstaande definitie:

*“Een attractie(punt) is een accommodatie of activiteit met een autonome aantrekkingskracht van tenminste bovenregionaal niveau op een omvangrijk publiek (recreanten, toeristen), door een bijzonder aanbod van diverse voorzieningen, dat periodiek gedurende een vaste periode is geopend.”*

Hieronder vallen dus zaken als pretparken, diertuinen, musea, theaters en rondvaarten, maar ook terugkerende evenementen.

## Acht succesvoorwaarden

Uit het onderzoek zijn in totaal acht succesvoorwaarden naar voren gekomen. De succesvoorwaarden vallen onder vier hoofdcategorieën. Tabel 1 geeft het overzicht.

Tabel 1: Succesvoorwaarden

Categorieën	Succesvoorwaarden
Competitiviteit en identiteit	1. Attracties bieden uitbreiding, verbetering en/of synergie ten opzichte van de andere attracties in de regio – en dragen bij aan het (meer) aantrekken van bezoekers. 2. Attracties zijn verbonden met de identiteit van de regio: Cultuur, natuur en het landschap. Ze passen binnen de thema's en het (toeristisch-recreatieve) beleid zoals dat geformuleerd is voor de regio en haar deelregio's.
Economische duurzaamheid	3. Attracties zijn gebaseerd op een duurzame business case. 4. Attracties genereren bestedingen door bezoekers. 5. Attracties genereren toegevoegde waarde en werkgelegenheid – zowel direct als indirect. Het zijn aantrekkelijk werkgevers voor (toekomstige) werknemers.
Sociale duurzaamheid	6. Attracties zijn verbonden met de maatschappij: instituties (cultureel, onderwijs, etc.), bedrijven (leveranciers, klanten, andere attracties) en bewoners. 7. Attracties dragen bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd en ruimte
Milieu duurzaamheid	8. Attracties dragen bij aan de (minimalisatie van negatieve impacts op de) natuurlijke en gebouwde omgeving

Bij de succesvoorwaarden voor **competitiviteit en identiteit** gaat het om de meerwaarde van de attractie voor de regio. Meerwaarde zit bijvoorbeeld in het aantrekken van een nieuwe doelgroep of een additioneel concept. Additionele attracties kunnen het aanbod versterken. Idealiter ontstaan er clusters die regio's interessant maken als (short-break) bestemming. Versterking van identiteit betekent dat de attracties passend zijn (gemaakt) om een bijdrage te leveren aan het gewenste imago.

Bij de succesvoorwaarden voor **economische duurzaamheid** gaat het om de mate waarin de attractie in financiële zin niet, of zo min mogelijk, afhankelijk is van overheidsbijdragen. Daarnaast levert de attractie haar bijdrage aan het genereren van bestedingen en directe en indirecte impacts op toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Bij directe impacts gaat het om impacts (toegevoegde waarde en werkgelegenheid) bij alle ondernemingen die direct goederen en diensten aan bezoekers leveren. Bij indirecte impacts gaat het om impacts bij alle andere ondernemingen; ondernemingen die leveren aan de toeristische ondernemingen.

Bij de succesvoorwaarden voor **sociale duurzaamheid** gaat het om het draagvlak voor de attractie. Daar hoort bij dat de attractie een positieve bijdrage levert aan het spreiden van bezoekers over tijd en ruimte, om daarmee een bijdrage te leveren aan het verminderen van 'visitor pressure' in de toeristische hotspots.

Bij de succesvoorwaarden voor **milieuduurzaamheid** gaat het om de impacts die een attractie heeft op de natuurlijke omgeving. Bijvoorbeeld via het ruimtegebruik, gebruik van de fysieke infrastructuur, en emissies.

Om te bepalen in hoeverre er aan de succesvoorwaarden wordt voldaan, zijn de voorwaarden uitgesplitst in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria. De uitwerking van een succesvoorwaarde ziet er bijvoorbeeld als volgt uit:

Tabel 2: Randvoorwaarden, kennisvragen en criteria voor **competitiviteit en identiteit**

<p><b>Succesvoorwaarde #1:</b> Attracties bieden uitbreiding, verbetering en/of synergie ten opzichte van de andere attracties in de regio – en dragen bij aan het (meer) aantrekken van bezoekers.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #2:</b> Attracties zijn verbonden met de identiteit van de regio: Cultuur, natuur en het landschap. Ze passen binnen de thema's en het (toeristisch-recreatieve) beleid zoals dat geformuleerd is voor de regio en haar deelregio's.</p>		
<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>1. Bepalen van de doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid. 2. (...)</p>	<p><b>Kennisvragen</b></p> <p>1. Wat zijn de huidige toeristisch-recreatieve 'prestaties' van de regio, haar deelregio's en de bijdrage daaraan van (typen) attracties. 2. (...)</p>	<p><b>Criteria</b></p> <p>1. Hoe hangt de attractie samen met het overige attractieaanbod in de regio? 2. (...)</p>

Randvoorwaarden zijn de zaken die voor de regio besloten of geregeld moeten worden om het mogelijk te maken dat attracties aan de succesvoorwaarden voldoen. De publieke (en eventueel ook private) actoren die betrokken zijn bij het toeristisch-recreatieve beleid moeten besluiten nemen over onder andere doelstellingen en doelgroepen, gewenste identiteit en het gewenste imago, voorwaarden voor financiële bijdragen aan attracties, taakverdeling tussen publiek en privaat en de thematische en geografische invulling van het beleid. Bovendien moet er gezorgd worden voor voldoende samenhang tussen het beleid van de verschillende deelregio's en de verschillende beleidsdomeinen.

Kennisvragen gaan om de kennis die nodig is om besluiten te nemen. Denk bij kennisvragen aan de bijdrage van het huidige attractieaanbod aan de toeristisch-recreatieve doelstellingen, het bezoek en de waardering van de regio door verschillende typen bezoekers, het huidige toeristisch-recreatieve beleid van de deelregio's, relevante actoren, de mate waarin bewoners overlast ervaren van toerisme en waar en wanneer dit probleem vooral speelt, etc.

Criteria zijn de eisen die vanuit het belang van de regio aan attracties gesteld mogen worden.

De samenhang is als volgt. Een attractie voldoet aan de succesvoorwaarden als de randvoorwaarden en criteria met elkaar in overeenstemming zijn. Echter, pas als de randvoorwaarden duidelijk zijn, wat

vereist dat de kennisvragen beantwoord zijn, kan voor een attractie getoetst worden in hoeverre is voldaan aan de criteria.

De randvoorwaarden vormen de *beleidsagenda*, de kennisvragen de *onderzoeksagenda* en de criteria de *vragen aan toeristisch-recreatieve ondernemers* alvorens er ondersteuning geboden wordt aan (nieuwe) ontwikkelingen.

### **Twee mogelijk belangrijke implicaties voor het attractiebeleid**

De acht succesvoorwaarden zijn getoetst bij twee attracties die in de maak zijn, te weten Witchworld en Floriade 2022. Uit deze toetsing zijn twee mogelijk belangrijke implicaties voor het attractiebeleid van de MRA naar voren gekomen:

#### Duidelijkheid scheppen met betrekking tot criteria en randvoorwaarden

In de praktijk wordt een aantal criteria al 'autonoom' opgepakt door de attracties zelf. Deels gedreven door de bedrijfs- of organisatiefilosofie, deels door bedrijfseconomisch motieven, deels vanwege gestelde randvoorwaarden door lokale overheden of financierende instellingen. Op vrijwel alle criteria die met duurzaamheid te maken hebben (economisch, sociaal, milieu) wordt actie ondernomen. De gesprekken met Floriade 2022 en Witch World suggereren dan ook dat er reeds een uitgebreid pakket criteria aanwezig is waar dit soort attracties aan moet/kan voldoen, met name voor economische duurzaamheid, sociale duurzaamheid en milieuduurzaamheid. Voor het beoordelen van de waarde van dit soort attracties voor de MRA is het wellicht voldoende om een motivatieplicht in te stellen: een uiteenzetting hoe aan criteria is voldaan op het gebied van economische duurzaamheid, sociale duurzaamheid en milieuduurzaamheid. Voor andere attracties kan een meer volledige toetsing noodzakelijk / wenselijk zijn.

Het onderzoek raadt om die reden aan de succesfactoren te gebruiken om een (indicatief) overzicht te maken van de criteria die momenteel worden gesteld door verschillende overheden, overheidsinstanties, financiële instellingen, etc. aan attracties, om vervolgens na te gaan in hoeverre hiermee het 'belang' van de MRA voldoende geborgd is.

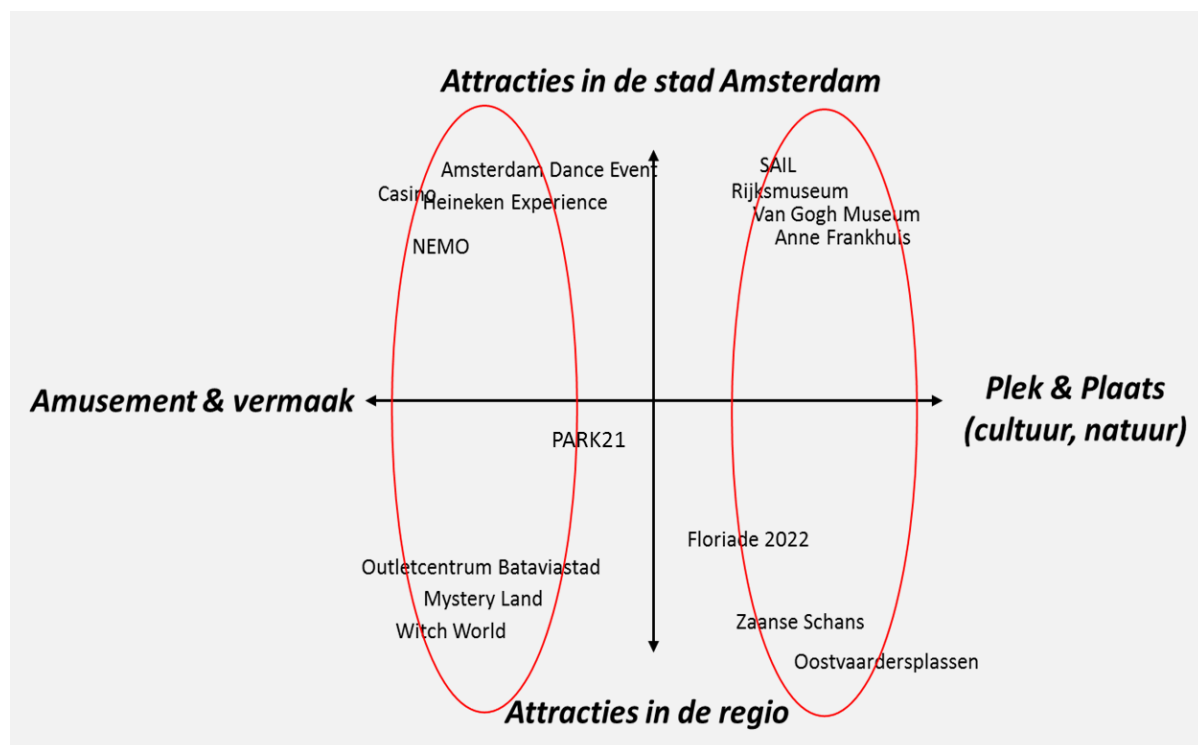
#### Inzicht verschaffen in complementariteit en samenhang

Competitiviteit en identiteit krijgt eveneens al aandacht. Vanuit de attracties is er met name aandacht voor positionering en haalbaarheid van de attractieconcepten (ofwel, door bedrijfseconomische motieven). De complementariteit en samenhang met andere attracties wordt als zodanig nog niet sterk meegenomen. Juist op dit vlak is er veel te winnen. Een onderwerp dat past bij de MRA.



## Een niet-geografische kansenkaart

Het totaalaanbod in de metropoolregio wordt geadviseerd duidelijk te zijn. Evenals hoe attracties zich verhouden tot elkaar, in termen van concept, doelgroep en locatie. Het getoonde positioneringsmodel kan een uitkomst bieden. Er is hier gekozen om onderscheid te maken tussen attracties in de stad Amsterdam en in de regio – om een brug te kunnen slaan tussen beiden. Eveneens is er een onderscheid gemaakt tussen attracties waarbij de plek en de plaats sterk bepalend zijn (culturele attracties, groene attractiepunten) en anderzijds attracties waarbij het gaat om (vrijwel plaats onafhankelijke) amusement en vermaakconcepten. De hier weergegeven invulling van het positioneringsmodel is nadrukkelijk bedoeld als denkmodel: Een eerste opzet welke verder uitgewerkt en aangepast wordt – afhankelijk van de keuzes die de MRA maakt betreffende de randvoorwaarden en criteria en een toetsing van het bestaande attractieaanbod op de criteria. Afhankelijk van die keuzes kan er bijvoorbeeld een andere invulling voor de assen gekozen worden. Een positioneringsmodel is ook te interpreteren als kansenkaart: Inzicht in het huidige aanbod legt bloot waar ruimte is voor nieuw initiatief en waar ruimte is om middels nieuw initiatief nieuwe koppelingen te leggen. Een kansenkaart, in deze vorm, is daarmee (veel) meer dan alleen een geografisch instrument.



Het positioneringsmodel tot slot, kan dienen als basis voor clusterontwikkeling. De rode cirkels in het model geven potentiële *clusters* aan: attracties met een vergelijkbaar profiel (in dit geval het profiel ‘amusement & vermaak’ en het profiel ‘cultuur en natuur’) die te verbinden zijn en als zodanig te vermarkten. Door het creëren van dergelijke clusters kunnen bezoekers verleid worden om nieuwe delen van de regio te verkennen en daar ook te verblijven, om daarmee tevens de traditionele toeristische ‘hotspots’ te ontzien. Een eventuele keuze voor clusterontwikkeling is een manier om invulling te geven aan veel van de randvoorwaarden en heeft consequenties voor veel van de criteria.

Dit onderzoek naar succesvoorwaarden voor attracties heeft geleid tot een veelomvattend model. Toepassing vereist een forse investering, zowel vanuit de MRA om aan randvoorwaarden te voldoen alsook vanuit het bedrijfsleven om aan de gestelde criteria te voldoen. De complexiteit van het vraagstuk is een keuze. Het is uiteraard mogelijk – en zeer aan te bevelen - om de complexiteit te vereenvoudigen door bepaalde criteria te prioriteren en/of een selectie te maken. Deze vereenvoudiging kan wenselijk zijn vanuit het perspectief van zowel de MRA als het bedrijfsleven om kosten/investeringen te besparen, om het proces te versnellen of om te voorkomen dat goede initiatieven in de kiem worden gesmoord. Eén manier is om een kleiner aantal majeure criteria te selecteren waarop getoetst wordt (bijv. bezoekersaantallen, werkgelegenheid, bijdrage aan imago, complementariteit van attractieconcept ten opzichte van bestaande attracties). Bovendien, een deel van de genoemde criteria wordt reeds ondervangen door bestaande (generieke) vergunningverlening, vanuit de voorwaarden van financiers en ruimtelijke planprocedures.

Zoals eerder aangegeven kunnen de randvoorwaarden in feite geïnterpreteerd worden als een beleidsagenda, de kennisvragen als een onderzoeksagenda en de criteria als vragen aan toeristisch-recreatieve ondernemers alvorens er toestemming en/of ondersteuning geboden wordt voor (nieuwe) ontwikkelingen. Het is onze aanbeveling deze drie zaken als startpunt te nemen voor de verdere gedachtenvorming over dit vraagstuk: Aan sommige van de randvoorwaarden is in de MRA al voldaan, anderen vereisen dat er (nadere) afstemming plaatsvindt en/of besluiten genomen worden. Afhankelijk van de prioriteitenstelling kan de MRA de verschillende kennisvragen overwegen als startpunt voor vervolgonderzoek en de criteria kunnen meegenomen worden in besluitprocessen omtrent specifieke (nieuwe) attracties, uiteraard weer met inachtneming van de prioriteiten die de MRA zelf stelt en in combinatie met bestaande instrumenten, vergunningsverlening en ruimtelijk planprocedures.

Internationaal is er met enige nieuwsgierig gereageerd; de geïnterviewde regio's herkennen de problematiek. Zij hebben dan ook aangegeven graag op de hoogte te willen blijven van de attractie ontwikkelingen binnen de MRA.

# 1. Introductie

## 1.1. Waarom dit onderzoek? De aanleiding.

In haar strategische toeristische agenda heeft de Metropoolregio Amsterdam (MRA) de volgende doelstelling verwoord, wat betreft haar attractieaanbod: *“Tot 2025 wil de Metropoolregio Amsterdam (MRA) iedere 3 jaar een (nieuwe) toonaangevende attractie in de regio, die zelfstandig in staat is om grote aantallen (internationale) bezoekers te trekken”*. Uitgaande van deze doelstelling is het voor de MRA belangrijk om goede (strategische) keuzes te maken in het aantrekken en/of ondersteunen van attracties. Strategisch sturen op attracties past ook bij een aantal trends en ontwikkelingen:

- Vrijtijdsector benutten voor economische impuls  
Een toegenomen waardering voor de bijdrage die de vrijetijdssector kan leveren aan het economisch functioneren van regio's. Toeristisch-recreatieve voorzieningen zijn er niet alleen maar voor de 'fun', maar vormen een serieuze motor voor het genereren van toegevoegde waarde en banen. Dit zowel bij de toeristisch-recreatieve voorzieningen zelf als bij de toeleverende bedrijven.
- Omgaan met hoge toeristische druk  
De aandacht voor 'visitor pressure'; de druk die toerisme kan creëren op bepaalde plaatsen en momenten en de bijbehorende overlast voor bewoners in de vorm van drukte, geluidsoverlast, eenzijdigheid van het aanbod van voorzieningen, etc. Dit speelt in Amsterdam, maar ook in vele andere plekken in de wereld. Een verdergaande concentratie van attracties en bezoekers is daar niet gewenst.
- Stimuleren van regionale identiteit  
Attracties kunnen ingezet worden voor de identiteit en het imago van bestemmingen. Denk aan de rol van musea als het Rijksmuseum en het Van Goghmuseum voor het trekken van bezoekers naar de binnenstad van Amsterdam. Vergelijkbaar is ook de rol van het Guggenheim museum voor de stad Bilbao, Spanje.
- Bevorderen van clustervorming  
Veel steden en regio's creëren toeristische clusters. Door een divers maar toch samenhangend aanbod aan toeristisch-recreatieve producten, diensten en belevenissen zijn bestemmingen interessanter te maken voor bezoekers en zijn deze bezoekers te verleiden tot een langer bezoek (vrij naar Boom & Richards, 2011). Zodoende kan een bestemming een interessante short-break bestemming worden.
- Maatschappelijk verantwoord/duurzaam ondernemen  
Van commerciële actoren wordt in toenemende mate gevraagd dat attracties die zij exploiteren of (her)ontwikkelen een bredere bijdrage leveren aan de maatschappij – bijvoorbeeld wat betreft de economische, sociale en milieudoelstellingen van de regio als geheel. Van de ondernemers mag verwacht worden dat zij oog hebben voor dit bredere belang. Alleen dan behouden zij hun 'license to operate'.
- Professionalisering van de vrijetijdsector  
Om deze professionalisering door te zetten is het van belang dat ondernemingen binnen de vrijetijdssector (gaan) functioneren als aantrekkelijke werkgevers, met oog voor de training,

ontwikkeling en carrièreperspectieven van haar personeel en met voldoende aandacht voor alle rechten en plichten van deze mensen.

Deze trends en ontwikkelingen geven al aan dat attracties niet op zichzelf staande ondernemingen zijn, of moeten zijn, in een regio. Op vele manieren is het heel goed mogelijk dat attracties een positieve bijdrage leveren aan een regio, bijvoorbeeld op de bovengenoemde punten.

Voor de MRA is het belangrijk om een goede keuze te maken welke attracties te ondersteunen en welke niet. Om een weloverwogen keuze te maken is een afwegingskader nodig. Dit werpt de vraag op wat de meerwaarde van een attractie is voor de regio? Of in andere woorden, wat maakt het succes van een attractie voor de regio?

Voor dit onderzoek is de volgende vraagstelling geformuleerd om richting te geven aan het onderzoek: *“Welke factoren maken attracties een succes op regionaal niveau – voor de metropoolregio Amsterdam – mede kijkend naar vergelijkbare regio’s met vergelijkbare ambities?”*

## 1.2. Hoe ziet het onderzoek er uit? De afbakening

Het onderliggende onderzoek is een *verkennend* onderzoek. De onderzoekers van CELTH zijn op zoek gegaan naar succesfactoren die bepalend zijn voor de positieve bijdrage van attracties voor doelstelling op het regionale schaalniveau zoals die van de MRA. Leidt de attractie tot meer bezoekers die langer blijven en meer uitgeven? Past de attractie bij het imago van de regio en/of versterkt het dit imago zelfs? Zorgt de attractie voor werkgelegenheid en draagvlak onder bewoners? Is de attractie gebaseerd op een duurzame bedrijfsvoering?

De zoektocht is afgebakend tot de bijdrage van attracties aan de ontwikkeling van de regio. Wat een attractie een succes maakt voor de toeristisch-recreatieve ondernemer (Verdiert deze er geld aan? Beleeft hij/zij er plezier aan?) is als zodanig *\*niet\** expliciet meegenomen – impliciet komt dit wel aan bod omdat een deel van de succesfactoren voor regionale ontwikkeling tevens een (substantiële) bijdrage levert aan het succes van de individuele onderneming.

De succesfactoren zijn gebruikt om een afwegingskader te creëren dat de MRA I) kan inzetten bij het aantrekken van (bestaande en nieuwe) attracties en II) kan inzetten bij het maken van niet-geografische kansencarten.

### **Begripsafbakening van succes, attracties en regio.**

Zonder (werk)definitie van de begrippen attractie, succes en regio is het niet mogelijk om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De begrippen zijn onderzocht doormiddel van een literatuurstudie. Relevante en actuele bronnen zijn geselecteerd en geanalyseerd. De onderzoekers hebben de bevindingen samengebracht en gedeeld met het begeleidingsteam om een werkdefinitie samen te stellen.

### Attractie

Een eenduidige definitie van ‘attractie’ is in de literatuur niet aanwezig. Begrippen worden gebruikt als dagattractie, attractiepark of attractiepunt. De begrippen (dag)attractie en attractiepark worden veelal gezien als te beperkt. Deze omschrijvingen omvatten niet belangrijke publiekstrekkingen als musea, theaters en evenementen. Echter, ruim geïnterpreteerd heeft een attractie betrekking op alles waarvoor mensen naar een regio komen. Om die reden is er in dit onderzoek gekozen voor onderstaande definitie, gebaseerd op die van een ‘attractiepunt’ (naar Van de Heuvel & Richards, 1999):

*“Een attractie(punt) is een accommodatie of activiteit met een autonome aantrekkingskracht van tenminste bovenregionaal niveau op een omvangrijk publiek (recreanten, toeristen), door een bijzonder aanbod van diverse voorzieningen, dat periodiek gedurende een vaste periode is geopend.”*

Hieronder vallen dus zaken als pretparken, diertuinen, musea, theaters en rondvaarten, maar ook terugkerende evenementen. Attracties zijn verder uit te splitsen naar stedelijke attractie, parkachtige attracties, groene attractiepunten en festivals – zie bijlage 2. Individuele winkels en kleine evenementen (bijvoorbeeld wekelijkse, kleinschalige markten) vallen er niet onder. Het is overigens wel zo dat veel van de resultaten van het onderzoek, zoals die hieronder besproken worden, onverminderd toepasbaar zijn bij een bredere/andere afbakening van attracties.

### Succes

Willen we kunnen spreken over succesvoorwaarden moeten we eerst bepalen wat we beschouwen als een succes. Zoals aangegeven ligt de nadruk op succes vanuit het perspectief van een regio. Om dit nader te concretiseren hanteren wij de volgende definitie van succesvolle attracties (gebaseerd op de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025, het Actieprogramma Toerisme in de MRA 2025 en overleg met het begeleidingsteam):

*“Succesvolle attracties hebben aantrekkingskracht voor internationale bezoekers, nationale bezoekers, zakelijke bezoekers en/of bewoners, passen bij de identiteit van de regio, genereren toegevoegde waarde en werkgelegenheid en dragen bij aan balans en spreiding binnen de regio.”*

In de definitie komen diverse aspecten naar voren. Ten eerste gaat het om aantrekkingskracht voor bezoekers en/of bewoners. In de definitie worden diverse groepen expliciet benoemd, namelijk internationale bezoekers, nationale bezoekers, zakelijke bezoekers en/of bewoners. Hieronder vallen in feite alle mogelijke doelgroepen van het toeristisch-recreatieve beleid in een regio, waarbij sommige regio’s ervoor kiezen om dit nader te specificeren (dagbezoekers, gezinnen, cruise bezoekers, culturele bezoekers, shoppers, etc.).

Ten tweede wordt benoemd dat een attractie moet passen bij de identiteit van de regio. Hoewel er zeker beargumenteerd kan worden dat niet elke attractie 100% moet passen bij deze identiteit – voor zover het mogelijk is dit abstracte begrip te concretiseren – moet er wel een match zijn tussen het overgrote deel van attractieaanbod en de karakteristieken van de regio. Via die attracties moeten de

geschiedenis, de atmosfeer, de cultuur en de natuurlijke en gebouwde omgeving van de regio te ervaren zijn.

Een derde aspect is het genereren van toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Provocerend zou je kunnen zeggen dat er weinig bestaansrecht is voor attracties die er niet in slagen bezoekersbestedingen te genereren en mensen aan het werk te houden – en hen daarmee een inkomen te bezorgen. Natuurlijk gaan we in werkelijkheid niet voorbij aan de sociaal-maatschappelijke en culturele waarde die attracties kunnen hebben en kan de bijdrage aan toegevoegde waarde en werkgelegenheid ook indirect zijn: Niet alle attracties zullen zelfstandig in staat zijn om bestedingen, toegevoegde waarde en werkgelegenheid te creëren, maar ze maken wel deel uit van het totale pallet aan toeristisch-recreatieve voorzieningen op basis waarvan deze regionaal-economische impacts tot stand komen.

Tenslotte komen balans en spreiding naar voren als essentiële aspecten van succes. Het aantrekken van bezoekers is nog steeds een belangrijk streven, maar er is wel steeds meer aandacht voor de geografische en temporele spreiding van bezoekers en balans tussen de belangen van de bezoekers en die van de bewoners. Voor toerisme dat zorgt voor (te veel) overlast in delen van de regio is steeds minder draagvlak. Dit vanuit het perspectief dat hiermee de kwaliteit van de bezoekerservaring achteruit gaat. Ook leidt het tot ontevredenheid onder bewoners (niet alleen de belangrijkste doelgroep van het lokale bestuur maar ook de belangrijkste interne en externe vertegenwoordigers van de regio).

### **Regio**

Voor het onderzoek is geen exacte definitie bepaald van het begrip regio. De succesvoorwaarden zijn namelijk toepasbaar op verschillende schaalniveaus (dorp, stad, stedelijke regio, provincie, land, etc.). Hoewel de succesvoorwaarden in het algemeen zijn geformuleerd, voor 'een regio', is het uitgangspunt uiteraard de MRA en het schaalniveau van die regio. Het schaalniveau van de strategische documenten zoals die gebruikt zijn in vergelijkbare regio's loopt uiteen – in alle gevallen is echter aandacht voor zowel de (centrale) stad als de omliggende regio.

## **1.3. Wat zijn de stappen in het onderzoek? De onderzoeksmethodiek**

In het onderzoek naar succesvoorwaarden zijn 6 stappen genomen, die hieronder worden toegelicht.

### **1. *Analyse van Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 en het Actieprogramma Toerisme in de MRA 2025***

In de Strategische Agenda en het Actieprogramma zijn doelstellingen vastgelegd. Deze doelstellingen zijn bestudeerd. Vervolgens is geanalyseerd aan welke voorwaarden attracties moeten voldoen om een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen. Dit heeft geleid tot een eerste, voorlopige lijst met succesvoorwaarden.

2. *Toetsing van de succesvoorwaarden bij het begeleidingsteam*

De eerste, voorlopige lijst van succesvoorwaarden is voorgelegd aan het begeleidingsteam (*Dhr. M. Sulman en Mvr. J. Lijs*) en dhr. R. van Schie (Hotelloods Amsterdam). De op- en aanmerkingen vanuit deze bijeenkomst zijn verwerkt in een tweede versie van de lijst met succesvoorwaarden, welke is gebruikt voor de volgende stappen van het onderzoek.

3. *Toetsing van deze succesvoorwaarden aan succesvoorwaarden in tien internationale cases:*

Net als voor de MRA hebben wij voor een aantal internationale cases toeristische visies en/of actieplannen geanalyseerd om te bepalen hoe de regio's hun toeristisch-recreatief beleid vormgeven. Vervolgens hebben wij ons de vraag gesteld hoe attracties een optimale bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelstellingen van dit beleid. Aan welke succesvoorwaarden moet dan voldaan zijn en hoe worden die concreet ingevuld? Via de strategische document zijn aldus succesvoorwaarden voor attracties af te leiden - vergelijkbaar met stap 2 voor de MRA.

Uit een longlist van 30 regio's waarvoor er Nederlandstalige of Engelstalige strategische toeristische visies en/of actieplannen beschikbaar zijn is een tiental regio's geselecteerd. De uiteindelijke selectie bestond uit de stadsregio's van Barcelona, Dublin, Edinburgh, Hong Kong, London, Oxford, Sydney, Vancouver, Victoria en Melbourne. Het zijn in alle regio's speelt toerisme een belangrijke rol, is de diensteneconomie goed vertegenwoordigd en is er in meer of mindere mate sprake van bezoekersdruk. Daartegenover staat dat de regio's verschillen qua politiek-bestuurlijke context, ze gelegen zijn in verschillende landen en de economische structuur van de regio's verschilt.

4. *Toetsing van de aangepaste succesvoorwaarden bij het begeleidingsteam en een expertpanel.*

De tweede versie van de lijst met succesvoorwaarden, aangevuld met bevindingen uit de internationale vergelijking, is gepresenteerd aan het begeleidingsteam en een expertpanel. Tijdens de bijeenkomst is intensief gesproken over de verdieping en concretisering van de succesvoorwaarden. In de bijeenkomst werd vastgesteld dat elke succesvoorwaarde gepaard gaat met randvoorwaarden, kennisvragen en criteria (in het tweede hoofdstuk wordt dit toegelicht)

Leden expertpanel:

- Han Verheijden – Verheijden Concepten BV en Lector productiviteitsverbetering vrijetijdsbedrijven bij NHTV Breda Internationaal Hoger Onderwijs
- Debby de Rijk – Projectmanager Leisure Park21
- Bart Witmond – Partner bij Ecorys
- Laura van Dijk – Stadsloods gemeente Amsterdam
- Nelle-Marie Peters – Acquisiteur gemeente Lelystad

5. *Nadere toetsing van de succesvoorwaarden bij de internationale cases.*

Uitgaande van de splitsing in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria zijn de succesvoorwaarden onderworpen aan de nadere toetsing, op basis van de internationale cases. Hierbij is gebruik gemaakt van additioneel literatuuronderzoek en telefonische interviews met beleidsmakers en onderzoekers in de verschillende regio's.

6. *Reflectie vanuit het werkveld*

De lijst van succesfactoren is gebruikt om te 'toetsen' hoe de factoren zich verhouden tot twee attracties die momenteel *in the making* zijn in metropoolregio Amsterdam, te weten de Floriade 2022 (gemeente Almere) en Witchworld (gemeente Almere). De Floriade 2022 en Witchworld zijn geselecteerd omdat men volop in het proces zit van strategische planning. Men denkt momenteel na over wat de attracties tot een succes zal maken. Informatie is verkregen door middel van diepte interviews met de directeuren van deze attracties. De interviewresultaten zijn gebruikt om kritisch naar de succesfactoren te kijken: Aan welke factoren wordt voldaan? Aan welke niet? Waar kan sturing meerwaarde hebben? De werkveldreflectie is tevens gebruik als input voor een discussie van de resultaten.



## 2. Onderzoeksresultaten: de succesvoorwaarden

In totaal zijn acht succesvoorwaarden (1 t/m 8) naar voren gekomen uit het onderzoek. De succesvoorwaarden vallen onder vier hoofdcategorieën, die overigens nauw zijn verbonden aan de definitie van succes zoals die eerder is besproken. Tabel 1 geeft het overzicht.

Tabel 1: Succesvoorwaarden

Categorieën	Succesvoorwaarden
Competitiviteit en identiteit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attracties bieden uitbreiding, verbetering en/of synergie ten opzichte van de andere attracties in de regio – en dragen bij aan het (meer) aantrekken van bezoekers.</li> <li>2. Attracties zijn verbonden met de identiteit van de regio: Cultuur, natuur en het landschap. Ze passen binnen de thema's en het (toeristisch-recreatieve) beleid zoals dat geformuleerd is voor de regio en haar deelregio's.</li> </ol>
Economische duurzaamheid	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Attracties zijn gebaseerd op een duurzame business case.</li> <li>4. Attracties genereren bestedingen door bezoekers.</li> <li>5. Attracties genereren toegevoegde waarde en werkgelegenheid – zowel direct als indirect. Het zijn aantrekkelijk werkgevers voor (toekomstige) werknemers.</li> </ol>
Sociale duurzaamheid	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Attracties zijn verbonden met de maatschappij: instituties (cultureel, onderwijs, etc.), bedrijven (leveranciers, klanten, andere attracties) en bewoners.</li> <li>7. Attracties dragen bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd en ruimte</li> </ol>
Milieu duurzaamheid	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Attracties dragen bij aan de (minimalisatie van negatieve impacts op de) natuurlijke en gebouwde omgeving</li> </ol>

Bij de succesvoorwaarden voor **competitiviteit en identiteit** gaat het om de meerwaarde van de attractie voor de regio. Meerwaarde zit bijvoorbeeld in het aantrekken van een nieuwe doelgroep of een additioneel concept. Additionele attracties kunnen het aanbod versterken. Idealiter ontstaan er clusters die regio's interessant maken als (short-break) bestemming. Versterking van identiteit betekent dat de attracties passend zijn (gemaakt) om een bijdrage te leveren aan het gewenste imago.

Bij de succesvoorwaarden voor **economische duurzaamheid** gaat het om de mate waarin de attractie in financiële zin niet, of zo min mogelijk, afhankelijk is van overheidsbijdragen. Daarnaast levert de attractie haar bijdrage aan het genereren van bestedingen en directe en indirecte impacts op toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Bij directe impacts gaat het om impacts (toegevoegde waarde en werkgelegenheid) bij alle ondernemingen die direct goederen en diensten aan bezoekers leveren. Bij indirecte impacts gaat het om impacts bij alle andere ondernemingen; ondernemingen die leveren aan de toeristische ondernemingen.

Bij de succesvoorwaarden voor **sociale duurzaamheid** gaat het om het draagvlak voor de attractie. Daar hoort bij dat de attractie een positieve bijdrage levert aan het spreiden van bezoekers over tijd en ruimte, om daarmee een bijdrage te leveren aan het verminderen van 'visitor pressure' in de toeristische hotspots.

Bij de succesvoorwaarden voor **milieuduurzaamheid** gaat het om de impacts die een attractie heeft op de natuurlijke omgeving. Bijvoorbeeld via het ruimtegebruik, gebruik van de fysieke infrastructuur, en emissies.

In de strategische visie van **Barcelona** staat het volgende over duurzaamheid:

*“There can be no long-term success without sustainability and there is no sustainability without the ability to be competitive.”*

**Londen** over duurzaamheid:

*“Economic, environmental, and socio-cultural sustainability should be pursued as a single objective, not as three disaggregated objectives. Otherwise, damage to the environment and social inequalities will compromise economic success.”*

Om te bepalen of er aan succesvoorwaarden wordt voldaan, zijn de voorwaarden uitgesplitst in **randvoorwaarden**, **kennisvragen** en **criteria**.

**Randvoorwaarden** zijn de zaken die voor de regio besloten of geregeld moeten worden om het mogelijk te maken dat attracties aan de succesvoorwaarden voldoen. De publieke (en eventueel ook private) actoren die betrokken zijn bij het toeristisch-recreatieve beleid moeten besluiten nemen over onder andere doelstellingen en doelgroepen, gewenste identiteit en het gewenste imago, voorwaarden voor financiële bijdragen aan attracties, taakverdeling tussen publiek en privaat en de thematische en geografische invulling van het beleid. Bovendien moet er gezorgd worden voor voldoende samenhang tussen het beleid van de verschillende deelregio's en de verschillende beleidsdomeinen.

**Kennisvragen** gaan om de kennis die nodig is om besluiten te nemen. Denk bij kennisvragen aan de bijdrage van het huidige attractieaanbod aan de toeristisch-recreatieve doelstellingen, het bezoek en de waardering van de regio door verschillende typen bezoekers, het huidige toeristisch-recreatieve beleid van de deelregio's, relevante actoren, de mate waarin bewoners overlast ervaren van toerisme en waar en wanneer dit probleem vooral speelt, etc.

**Criteria** zijn de eisen die vanuit het belang van de regio aan attracties gesteld mogen worden.

De samenhang is als volgt. Een attractie voldoet aan de succesvoorwaarden als de randvoorwaarden en criteria met elkaar in overeenstemming zijn. Echter, pas als de randvoorwaarden duidelijk zijn, wat vereist dat de kennisvragen beantwoord zijn, kan voor een attractie getoetst worden in hoeverre is voldaan aan de criteria.

De randvoorwaarden vormen de *beleidsagenda*, de kennisvragen de *onderzoekagenda* en de criteria de *vragen aan toeristisch-recreatieve ondernemers* alvorens er ondersteuning geboden wordt aan (nieuwe) ontwikkelingen.

## 2.1. Competitiviteit en identiteit

De twee succesfactoren voor ‘competitiviteit en identiteit’ uit tabel 1 zijn hieronder, in tabel 2, uitgesplitst in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria.

Tabel 2: Randvoorwaarden, kennisvragen en criteria voor **competitiviteit en identiteit**

<p><b>Succesvoorwaarde #1:</b> Attracties bieden uitbreiding, verbetering en/of synergie ten opzichte van de andere attracties in de regio – en dragen bij aan het (meer) aantrekken van bezoekers.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #2:</b> Attracties zijn verbonden met de identiteit van de regio: Cultuur, natuur en het landschap. Ze passen binnen de thema’s en het (toeristisch-recreatieve) beleid zoals dat geformuleerd is voor de regio en haar deelregio’s.</p>		
Randvoorwaarden	Kennisvragen	Criteria
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen van de doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid.</li> <li>2. Bepalen van de doelgroepen van het toeristisch-recreatieve beleid</li> <li>3. Bepalen van de toeristisch-recreatieve identiteit en de gewenste identiteit en het gewenste imago</li> <li>4. Maken van strategische keuzes over de rol van de overheid m.b.t. het attractieaanbod.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat zijn de huidige toeristisch-recreatieve ‘prestaties’ van de regio, haar deelregio’s en de bijdrage daaraan van (typen) attracties.</li> <li>2. Wat is waardering van de regio en haar deelregio’s door verschillende typen bezoekers, waaronder de (geselecteerde) doelgroepen, en de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties.</li> <li>3. Wat zijn de identiteits- en imagobepalende elementen van de regio en haar deelregio’s?</li> <li>4. Wat zijn de strategische keuzes zoals die gemaakt worden binnen de deelregio’s m.b.t. het toeristisch-recreatieve beleid en het attractieaanbod?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe hangt de attractie samen met het overige attractieaanbod in de regio?</li> <li>2. Hoe draagt de attractie bij aan de (geselecteerde) doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid van de regio?</li> <li>3. Hoe draagt de attractie bij aan de motivatie van specifieke (geselecteerde) doelgroepen om een bezoek te brengen aan de regio?</li> <li>4. Wat is de match tussen de attractie en de gewenste identiteit en het gewenste imago van de regio?</li> <li>5. Hoe draagt de attractie bij aan marketing en promotie van de regio?</li> </ol>

### **Randvoorwaarden**

Pas wanneer aan onderstaande randvoorwaarden is voldaan, voor de regio als totaal, kunnen individuele attracties voldoen aan de twee succesfactoren voor competitiviteit. De randvoorwaarden zijn dus zaken die een regio, zoals de MRA, moet doen en/of beslissen:

1. **Toeristisch-recreatieve doelstellingen** kunnen bijvoorbeeld geformuleerd worden in termen van marktaandeel, tevredenheid of de toename/consolidatie van het aantal bezoekers. Ook

verdient het de aanbeveling om te bepalen in hoeverre doelstellingen per deelregio en/of deel van het attractieaanbod verschillen. Uiteraard moeten de doelstellingen SMART geformuleerd zijn.

## 2.

In de internationale cases zijn diverse doelstellingen geformuleerd, zoals:

- Het behouden of uitbreiden van marktaandeel (**London / Dublin / Oxford**)
- Het verbeteren van de tevredenheid van bezoekers (**London / Dublin**)
- De mate waarin bezoekers de stad aanbevelen (**Dublin**)
- Het stimuleren van bezoeker vanuit meerdere motivaties (**Barcelona**)

In **Londen** is als overkoepelende doelstelling geformuleerd:

*“Continually surprising and exciting visitor with a vibrant, contemporary, diverse offer in an historically and culturally rich environment. Providing a ‘top quality visitor experiences throughout the trip’ (leading to repeat visits and increases in word of mouth recommendations) that exceed customers’ expectations at all levels and budget”*

3. **Doelgroepen:** Bij het bepalen van de doelgroepen gaat het om vragen als: Gaat het om het behouden van huidige en/of het aantrekken van nieuw bezoekers? Ligt de focus op bezoekers en/of bewoners? In welke mate is het aantrekken van zakelijke bezoekers van belang? Zijn er specifieke doelgroepen van belang (cruisetoeristen, funshoppers, ‘familie en vrienden’, etc.)? Specifieke doelgroepen kunnen gekozen worden op basis van een profilering (bijvoorbeeld middels persona’s), waaruit blijkt wat voor deze doelgroepen ‘aantrekkelijk’ is, wat men motiveert. Het BSR model van Smart Agent is momenteel een veel gebruikte manier om dit soort profielen te creëren.

**Londen** heeft haar doelgroep als volgt geformuleerd:

*“First time and repeat visits from both new and existing markets in both leisure and business tourism, on the international and domestic market and for London’s communities and ‘visiting friends and relatives”.*

Oftewel, het betreft hier alle mogelijke bezoekers aan de stad. Hoewel veel van de steden kiezen voor een dergelijke algemene formulering, zijn er in de strategische documenten ook meer specifieke doelgroepen terug te vinden:

- Repeat visits (**Oxford**)
- Domestic and international overnight visitors and day visitors (**Victoria**)
- Visitors interested in health, fitness and living well (**Vancouver**)
- Lesbians, Gays, Bisexuals and Transgenders (**Vancouver**)
- Business visitors (**London / Oxford / Edinburgh / Dublin**)
- Cruise and event visitors (**Dublin / Sydney**)
- Visiting friends and relatives (**Oxford**)
- Retail visitors (**Sydney**)

4. **De gewenste identiteit en het imago:** De gewenste identiteit is hoe de MRA wil ‘zijn’ terwijl het imago is hoe de MRA gezien wil worden. De identiteit en het imago kunnen gebaseerd zijn op aspecten zoals geschiedenis, atmosfeer, cultuur en de natuurlijke en gebouwde omgeving. De centrale vraag is wat bezoekers moeten zien, voelen, horen en meemaken (ervaren) in deze regio. Concretisering kan plaatsvinden door het selecteren van thema’s en/of verhaallijnen. Ook is het van belang dat de doorvertaling wordt gemaakt naar de marketing en promotie van de regio en haar deelregio’s.

In alle strategische documenten wordt benadrukt dat het toerisme zou moeten aansluiten bij ‘*the city’s identifying elements – aspects that make the city different and unique*’ (**Barcelona / Vancouver**). Met betrekking tot die (gewenste) identiteit worden in de steden verschillende zaken expliciet naar voren gebracht:

- Catalan language, Barcelona’s status as regional capital, unique architectural heritage and Catalan cuisine (**Barcelona**)
- Cultural diversity, history and heritage, aboriginal cultural elements, food, and nature (**Vancouver**)
- Indigenous arts and culture (**Hong Kong**)
- World-class natural attractions (**Victoria**)
- Unique environment and heritage; the quality and authenticity of the physical fabric of the city and the public realm (**Edinburgh**)
- Variety, vibrancy and surprise (**Dublin**)
- The status of being a European Centre of Culture (and potentially Capital of Culture) (**Oxford**)
- History, aboriginal peoples’ history and culture, and public art and installations (**Sydney**)

5. **Rolverdeling:** De rolverdeling binnen de MRA met betrekking tot de verschillende overheden vraagt om strategische keuzes: Ziet de overheid haar rol als faciliterend of sturend? Hecht zij aan ondernemersvrijheid of aan toetsing en borging? Wordt er gestreefd naar het harmoniseren of juist diversifiëren van beleid tussen deelregio’s?

In **Barcelona** en de omliggende regio zijn er diverse relaties tussen publieke en private partijen m.b.t. het ontwikkelen en exploiteren van de attracties in de stad en regio. Er is sprake van financiële bijdragen vanuit de overheid aan attracties, vooral voor startups in deelgebieden die door de stad en/of provincie als ‘Star’-attractie zijn aangewezen. Daarbij zijn er uiteraard criteria waar ondernemers aan moeten voldoen, alvorens voor een subsidie in aanmerking te komen. Hierbij gaat het niet alleen om het aantal bezoekers en de financiële situatie van de attractie zelf, maar ook de economische, sociale en milieu impacts van de onderneming op de omgeving. Daarnaast speelt de overheid een belangrijke rol bij het vermarkten van het totale product van de regio, door promotionele activiteiten. Tenslotte investeren de diverse overheden in de natuurlijke en gebouwde omgeving (opknappen van historische gebouwen, aanleggen van fiets- en wandelpaden, etc.), wat een goede voedingsbodem creëert voor nieuw attracties.

Daarnaast is er in Barcelona sprake van nauwe samenwerking, gebaseerd op een formele overeenkomst, tussen de Tourism Board, de stad Barcelona en de Provincie. Via deze samenwerking wordt gestreefd naar afstemming van het toeristisch recreatieve beleid – met als overkoepelende doelstelling het verminderen van de visitor pressure in het centrum van Barcelona en het spreiding van bezoekers over de hele provincie. Recentelijk is er ook sprake van een nauwe samenwerking op het gebied van toerisme tussen Barcelona en het nabijgelegen Badalona – mede mogelijk gemaakt doordat de twee steden voor het eerste sinds vele jaren bestuurd worden vanuit dezelfde ‘politieke kleur’.

### ***Kennisvragen***

Het nemen van besluiten en/of acties met betrekking tot de randvoorwaarden wordt idealiter voorafgegaan door de beantwoording van de kennisvragen: Alvorens bepaald kan worden wat een nieuwe of bestaande attractie toe zou kunnen voegen is inzicht vereist welke bijdrage het huidige attractieaanbod levert aan de doelstellingen, het aantrekken van de doelgroep(en) en de gewenste identiteit en het imago. Hoe ‘presteren’ de huidige attracties en waar is sprake van ‘missing links’? Hierdoor kunnen ontbrekende typen attracties geïdentificeerd worden, maar ook deelregio’s waar een bepaald aanbod onvoldoende aanwezig is en/of onvoldoende aansluit bij de (gewenste) identiteit en het imago. In een samengestelde regio, zoals de MRA, is het bovendien nodig om helder te hebben in hoeverre de strategische keuzes die door de verschillende lokale overheden gemaakt worden met betrekking tot attracties met elkaar in overeenstemming zijn en waar eventueel de verschillen uit voort komen.

In **Barcelona** is er sprake van nauwe samenwerking om de uitstekende toeristische statistieken van de stad en de regio’s (Barcelona / Catalonië) te combineren in een database en een publicatie. Uit de statistieken blijkt dat de bezoekers zeer tevreden zijn, vaak terugkomen en hun bestedingen toenemen. Bezoekers lijken dus niet direct iets mee te krijgen van de door veel bewoners ervaren overlast van toerisme, veroorzaakt door de grote aantallen.

### ***Criteria***

Alleen wanneer de kennisvragen beantwoord zijn en aan de randvoorwaarden voldaan is kan voor een individuele attractie (en vervolgens voor het volledige attractieaanbod) bepaald worden in hoeverre het voldoet aan de criteria:

- 1-2. Samenhang attractie met overige attractieaanbod + Bijdrage aan attractie aan doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid:** Toepassing van deze twee criteria vraagt om een model dat het mogelijk maakt om attracties ten opzichte van elkaar te positioneringen. Voor de hand ligt een assenkruis met twee essentiële continua: Verzorgingsgebied (lopend van lokaal tot (inter)nationaal) en concept. In dit assenkruis worden ‘plek & plaats’ dus geplaatst ten opzichte van ‘attractie & entertainment’. Op die manier kan bekeken worden of een nieuw attractie zorgt voor synergie, vernieuwing, uitbreiding en of het bijdrage aan de doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid of dat het juist zorgt voor overlap en kannibalisatie (zie hoofdstuk 4).

Het inzicht dat nieuwe attracties tot synergie moeten leiden met het bestaande attractieaanbod en/of moeten leiden tot 'new reasons to visit' is natuurlijk niet wereldschokkend, maar wordt wel benadrukt in **Victoria, Barcelona, Vancouver en Hong Kong**. In **Edinburgh** wordt dit als volgt geformuleerd:

*"[New attractions provide a] further development and enrichment of Edinburgh's outstanding festivals and attractions"*

- 3-4. Bijdrage aan attractie aan bezoek van specifieke (geselecteerde) doelgroepen + Match tussen attractie en gewenste imago:** Door het profileren van (gewenste) bezoekers is vast te stellen in hoeverre een (nieuwe) attractie voldoet aan hun wensen en behoeften met betrekking tot het toeristisch-recreatieve aanbod in de MRA. Ook verdient het de aanbeveling om na te gaan in hoeverre de attractie past bij de gewenste identiteit en het gewenste imago.
- 6. Bijdrage attractie aan marketing en promotie van de regio:** Dit criterium kan op twee manieren worden beantwoord. Het gaat ten eerste over wat de attractie toevoegt/bijdraagt aan de bestaande promotie en marketing van MRA door andere partijen. Ten tweede over wat de attractie doet aan marketing en promotie waarop de MRA kan aanhaken en er van kan profiteren.

## 2.2. Economische duurzaamheid

De drie succesfactoren voor 'economische duurzaamheid' uit tabel 1 zijn hieronder, in tabel 3, uitgesplitst in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria.

Tabel 3: Randvoorwaarden, kennisvragen en criteria voor economische duurzaamheid

<p style="text-align: center;"><b>Succesvoorwaarde #3:</b> Attracties zijn gebaseerd op een duurzame business case.</p> <p style="text-align: center;"><b>Succesvoorwaarde #4:</b> Attracties genereren bestedingen door bezoekers.</p> <p style="text-align: center;"><b>Succesvoorwaarde #5:</b> Attracties genereren toegevoegde waarde en werkgelegenheid – zowel direct als indirect. Het zijn aantrekkelijk werkgevers voor (toekomstige) werknemers.</p>		
Randvoorwaarden	Kennisvragen	Criteria
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen in welke mate en onder welke voorwaarden financiële overheidsbijdragen aan attracties gerechtvaardigd zijn.</li> <li>2. Bepalen van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de regio m.b.t. het genereren van toegevoegde waarde en werkgelegenheid door toerisme en recreatie</li> <li>3. Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en economische beleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio's.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is de bijdrage van het huidige attractieaanbod aan het genereren van toeristisch-recreatieve bestedingen in de regio - in totaal en per (type) attractie?</li> <li>2. Wat is de huidige directe en indirecte bijdrage van toerisme en recreatie aan de economie van de regio en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</li> <li>3. Wat is de samenhang tussen het toeristisch-recreatieve en economisch beleid van de regio en haar deelregio's?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate is de attractie afhankelijk van financiële overheidsbijdragen en hoe wordt gestreefd naar (toekomstige) minimalisatie/afwezigheid van deze afhankelijkheid?</li> <li>2. Hoeveel (aanvullende) bestedingen genereert de attractie in de regio? Leidt de attractie bijvoorbeeld tot het aantrekken van bezoekers met hogere bestedingen of een langer verblijf van bezoekers in de (deel)regio?</li> <li>3. Hoeveel toegevoegde waarde en werkgelegenheid genereert de attractie (euro's en aantal banen)? Niet alleen bij de attractie zelf maar ook elders in de regio.</li> <li>4. Hoe draagt de attractie bij aan de ontwikkeling van professionaliteit in toerisme en recreatie (bieden van training, ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief)?</li> <li>5. Hoe draagt de attractie bij aan de werkgelegenheid onder en de ontwikkeling van kwetsbare groepen in de samenleving?</li> </ol>



Economische duurzaamheid van attracties wordt in **Edinburgh** omschreven als:

*“Maximising occupancy and yield across the year and achieving an upwards spiral of increasing occupancy, profitability, investment in products and people and increased customer satisfaction.”*

### **Randvoorwaarden**

Om attracties in staat te stellen aan de succesfactoren voor economische duurzaamheid te voldoen moet aan de volgende randvoorwaarden voldaan zijn. Het betreft hier dus zaken die een regio, zoals de MRA, moet doen en/of beslissen.

1. **Voorwaarden voor financiële overheidsbijdragen:** Hierbij gaat het erover aan welke juridische en procedurele eisen een attractie moet voldoen, maar vooral over de achterliggende strategische keuzes. Welke rol ziet de overheid voor zichzelf met betrekking tot attracties? In hoeverre wordt het van attracties verwacht dat ze zelfstandig tot een duurzame financiële huishouding kunnen komen? Moet er ondersteuning zijn voor attracties die dat niet kunnen, maar die dusdanig belangrijk zijn voor de regio dat hun aanwezigheid essentieel is?
2. **Doelstellingen m.b.t. toegevoegde waarde en werkgelegenheid:** Binnen deze randvoorwaarde wordt vastgesteld wat de doelstellingen zijn van de MRA met betrekking tot het genereren van toegevoegde waarde en werkgelegenheid door toerisme en recreatie. Via economische modellen, zoals het Input-Output model (Klijs, 2016), is een doorvertaling te maken van de doelstelling qua aantal bezoekers en bestedingen, naar de impacts in alle sectoren van de economie. Naast deze kwantitatieve doelstellingen is er echter ook een kwalitatieve dimensie. Daarbij gaat het vooral om de kwaliteit van het werkgelegenheid. Draagt toerisme bij aan banen die door mensen als aantrekkelijk worden gezien; banen met een passende beloning, training en doorgroeimogelijkheden en met duidelijke rechten en plichten voor werkgevers en werknemers?

In verschillende steden worden economische doelstellingen voor toerisme geformuleerd, hoewel er nergens concrete getallen vermeld staan. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over *‘Generating revenue, in the form of visitor expenditure by attracting (more) visitors and by stimulating shopping (Vancouver), increasing domestic and overseas visitors’ average spend (London), and improving the quality of visitor experience to extend visitor stays and/or expenditure (Edinburgh / Dublin).’*

Ook de indirecte impacts van toerisme (de impacts van toerisme voor niet-toeristische ondernemingen) worden expliciet benoemd. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over de bijdrage van toerisme aan economische ontwikkeling en het verspreiden van inkomsten over het grondgebied en de bevolking (**Barcelona**), het integreren van toerisme in de economie van de stad (**Vancouver**) en het versterken van de verbindingen tussen toeristische en lokale (niet)toeristische bedrijven – om zo het weglekken van geld uit de regio tegen te gaan (**Londen**).

Eveneens wordt in meerdere documenten ingegaan op de kwantitatieve en kwalitatieve doelstelling met betrekking tot werkgelegenheid. Kwantitatieve doelstellingen zijn bijvoorbeeld *“Recruiting more people” (London)* en *“Protecting existing jobs and creating new ones” (Oxford)*. Hoewel dit hier als

kwantitatief betiteld wordt, omdat het betrekking heeft op het aantal banen, wordt er in geen enkele van de documenten een concreet getal genoemd. Kwalitatieve doelstellingen zijn bijvoorbeeld *“Being an employers of choice for residents seeking long-term careers and promoting careers in tourism.”* (**Vancouver**) en in het document van **Londen** zijn de volgende kwalitatieve doelstellingen opgenomen:

*“Growing professionalism in the tourism industry to make it a career of choice for local residents. This implies providing good quality employment and training and development opportunities. Recruiting and providing skills and opportunities for ‘Black, Asian and Minority Ethnic groups (BAME)’, older people (50+), women returners, recent arrivals and disabled people”.*

3. **Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en economische beleid:** Toerisme en recreatie worden steeds meer gezien als waardevolle economische activiteiten – met een vermogen om toegevoegde waarde en werkgelegenheid te creëren. In die zin is het van belang dat toerisme een duidelijke plek heeft of krijgt binnen het economische beleid van de MRA, en de verschillende deelregio’s.

#### **Kennisvragen**

Hierbij gaat het om de vragen die beantwoord moeten worden alvorens een regio bovengenoemde besluiten / actie kan (onder)nemen. Economische modellen zijn beschikbaar voor een berekening van de directe en indirecte economische impacts van toerisme, in termen van toegevoegde waarde en het aantal banen per sector van de economie.

In **Barcelona** zijn recentelijk diverse studies verschenen over de bijdrage van toerisme aan de kwalitatieve werkgelegenheidsdoelstellingen: Het type banen dat gecreëerd wordt, het salarisniveau en de investeringen in mensen. Dit wordt gezien als een belangrijke aanvulling op de kwantitatieve gegevens en als belangrijke input voor de besluitvorming over toerisme.

#### **Criteria**

1. **Afhankelijk van financiële overheidsbijdragen:** Dit criterium vereist inzicht in de financiële huishouding van de attractie en is voor een groot deel afgedekt op basis van (generieke) vergunningverlening.
- 2-3. **Genereren van bestedingen + Genereren van toegevoegde waarde en werkgelegenheid:** Toepassing van deze twee criteria vereist de berekening van de directe en indirecte regionaal economische impacts. Hiervoor zijn methoden beschikbaar zoals het Input-Output Model. Voordeel van het Input-Output Model ten opzichte van (eenvoudige) multiplierberekeningen is dat rekening wordt gehouden met de specifieke economische structuur van de regio. Bovendien worden de bestedingen van bezoekers in alle sectoren van de economie doorgerekend, niet alleen de bestedingen bij de attracties zelf. Hiervoor zijn er wel gegevens nodig over die bestedingen. Deze kunnen afgeleid worden uit algemene secundaire gegevens (zoals de CVO/CVTO onderzoeken van NBTC-NIPO). Idealiter worden deze echter vastgesteld voor de specifiek attractie, op basis van primair onderzoek onder de (potentiele) bezoekers. Bij bestaande attracties is vaststellen van langer verblijf en bestedingen middels enquêtes te onderzoeken. Bij toekomstige attracties via panelonderzoeken, eventueel in combinatie met een vergelijking met gelijkwaardige attracties.

In **Dublin** is er aandacht voor het aantrekken van bezoekers met hoge gemiddelde bestedingen. Specifiek richt de stad zich op bezoekers van conferenties en evenementen, omdat dit wordt aangemerkt als groep die en veel uitgeeft en naar de stad toe komt buiten het hoofdseizoen.

- 3-4. Bijdrage attractie aan professionaliteit + Bijdrage aan werkgelegenheid onder en de ontwikkeling van kwetsbare groepen:** Deze criteria zijn af te leiden uit het (beoogde) HRM en personeelsbeleid van de attractie. Tevens zijn zij af te leiden uit bijdrage en partnerschappen met onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

### 2.3. Sociale duurzaamheid

De twee succesfactoren voor ‘sociale duurzaamheid’ uit tabel 1 zijn hieronder, in tabel 4, uitgesplitst in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria.

Tabel 4: Randvoorwaarden, kennisvragen en criteria voor sociale duurzaamheid

<b>Succesvoorwaarde #6:</b> Attracties zijn verbonden met de maatschappij: instituties (cultureel, onderwijs, etc.), bedrijven (leveranciers, klanten, andere attracties) en bewoners. <b>Succesvoorwaarde #7:</b> Attracties dragen bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd en ruimte.		
Randvoorwaarden	Kennisvragen	Criteria
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen in welke mate en op welke locaties ‘overlast’ van toerisme en recreatie voor bewoners geaccepteerd moet worden.</li> <li>2. Bepalen van de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven met betrekking tot het beperken van ‘overlast’ van toerisme en recreatie voor bewoners.</li> <li>3. Bepalen in welke deelregio’s (toeristisch-recreatieve ‘hot spots’) een vermindering van de bezoekersdruk gewenst is en in welke mate.</li> <li>4. Bepalen in welke deelregio’s en in welke mate een toename van attracties en aantallen bezoekers gewenst is.</li> <li>5. Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en het sociale, culturele, infrastructurele en ruimtelijke beleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio’s.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is het speelveld van relevant actoren m.b.t. toerisme en recreatie (actorenanalyse)?</li> <li>2. Hoe aantrekkelijk is de regio en haar deelregio’s voor bewoners en wat is de bijdrage daarin van het attractieaanbod?</li> <li>3. Welke ‘overlast’ van bezoekers ervaren bewoners van de regio en haar deelregio’s en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</li> <li>4. Wat is de ruimtelijke spreiding van toerisme en recreatie over de regio, het gerelateerde gebruik van de fysieke infrastructuur en de bijdrage daarin van verschillende (typen) attracties?</li> <li>5. Wat is de samenhang tussen de huidige toeristisch-recreatieve en het sociale, culturele, infrastructurele en ruimtelijke beleid van de regio en haar deelregio’s?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe worden verschillende stakeholders betrokken tijdens planning, ontwerp, implementatie en evaluatie van de attractie? Hoe zorgt de attractie voor draagvlak en ondersteuning vanuit de bevolking? Hoe vindt de communicatie plaats met de bewoners?</li> <li>2. Hoe draagt de attractie bij aan de ‘quality of life’?</li> <li>3. Welke ‘overlast’ kunnen bewoners ervaren van de attractie en hoe wordt dit zoveel mogelijk beperkt?</li> <li>4. Hoe draagt de attractie bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd (over het jaar, over de week, over de dag)?</li> <li>5. Hoe draagt de attractie bij aan het spreiden van toerisme en recreatie, en de gerelateerde impacts, over de regio? Draagt dit bij aan de vermindering van de bezoekersdruk in de gebieden met de hoogste bezoekersdruk?</li> <li>6. Welk gebruik/belasting van de fysieke infrastructuur brengt de attractie met zich mee? Welke aanvullende infrastructuur is er eventueel vereist? Hoe wordt de belasting van infrastructuur zoveel mogelijk beperkt?</li> </ol>

### **Randvoorwaarden**

Om attracties in staat te stellen aan de succesfactoren voor sociale duurzaamheid te voldoen moet aan de volgende randvoorwaarden voldaan zijn. Hierbij gaat het onder meer over het bepalen van in welke mate, in welke deelgebieden en op welke momenten visitor pressure een probleem is en waar er juist de mogelijkheid / behoefte is om meer bezoekers te ontvangen. Daarbij moet in ogenschouw worden genomen dat visitor pressure een subjectief begrip is, in de zin dat het er vooral om gaat in hoeverre bewoners de aantal bezoekers, en hun impacts, als een probleem ervaren. Een ondersteuning van toerisme door de bevolking is van essentieel belang.

In alle steden wordt expliciet benoemd dat het essentieel is om een positieve ondersteuning te creëren voor toerisme vanuit de bevolking:

*“Community members are active participants and creators of the city and tourism. The health of the city’s tourist activity stems from the well-being of its population, which must be the cause and effect of the successful development of tourism destinations. Furthermore, the population as a whole receives the impacts of tourism. Urban tourism should be based on the greatest possible involvement of the community and institutions. We should create a city for the community that visitors like.” (Barcelona)*

*“The community should recognise the importance of the tourism industry. Residents should act as hosts who love to share their city and neighbourhoods. Many diverse and culturally rich neighbourhoods currently host a small number of tourists, but could absorb additional visitors with energy and enthusiasm.” (Vancouver)*

*“We have to ensure that the people of Edinburgh are fully ‘on side’ and will act as ambassadors for the city in their interaction with visitors and potential visitors.” (Edinburgh)*

Om dit te verwezenlijken worden diverse strategieën benoemd:

*“Ensuring there is no competition or conflict between tourists and inhabitants one or the other but, instead, synergic and harmonious coexistence, based on cultural and economic exchanges and reciprocal contributions, understood as an enriching and mutually constructive experience.” (Barcelona)*

*“Fostering a positive social, cultural and economic, relationship between the tourism industry, visitors and local residents” (Vancouver)*

*“Minimizing disruptions to the daily lives of local residents” (Hong Kong)*

*“Ensuring that tourism genuinely benefits, and is perceived to benefit, the people of Edinburgh. The aim is to ensure a common interest between visitors and residents; more specifically, that future provision for visitors - in terms of attractions, events, facilities and amenities and the management of the public realm generally - should serve to enhance the quality of life in Edinburgh, not detract from it. This relates directly to the questions of scale and location of growth and the types of tourism that are developed. There is also a need for excellent communication regarding the benefits of tourism to the residents, as well as the businesses” (Edinburgh)*

In bijna alle internationale cases wordt expliciet benoemd dat het van belang is toerisme te spreiden over een groter geografisch gebied, om de baten van toerisme eerlijker te verdelen en te vergroten en de lasten te verminderen en spreiden. Met name in Barcelona wordt hierop zeer sterk ingezet:

*“Barcelona offers a great many possibilities and potential resources which can further increase the city’s appeal, while favouring the dispersal of tourist attractions and, in this way, taking tourism to more of the city’s neighbourhoods and districts.” (Barcelona)*

Dit hangt samen met de toenemende ontevredenheid van inwoners over de sociale en milieu impacts van toerisme in bepaalde delen van de centrale stad. In de stad is men zich zeer bewust van de noodzaak te komen tot een meer duurzame vorm van toerisme. Een van de gevolgen is dat er nauwelijks nog nieuwe attracties worden gerealiseerd in de centrale gebieden – investeerders willen alleen maar hotels bouwen, de culturele sector heeft geen geld, bewoners zijn kritisch op elke vorm van toeristische ontwikkeling, en de overheid stimuleert het valoriseren van nieuwe attracties in plaats van nieuwe attracties. Daar staat tegenover dat bijna elke wijk (buiten het centrum) acties heeft ondernomen om bezoekers te trekken. Sommigen zijn daar succesvol in geweest, maar in andere wijken is er simpelweg niet voldoende aanbod om bezoekers te trekken. Ook moet er uiteraard voorkomen worden dat de nieuwe toeristische gebieden ook te maken krijgen met de negatieve gevolgen van visitor pressure. Dat gevaar ligt met name op de loer wanneer bezoekers worden aangetrokken naar gebieden die daar niet op ingericht zijn.

Maar ook in veel van de andere regio’s zijn vergelijkbare doelstellingen terug te vinden:

*“Developing and promoting neighbourhoods as tourism destinations in order to lengthen visitors’ stays, increase repeat visitation and distribute more of the economic benefits generated by tourism outside the downtown core.” (Vancouver)*

*“Further intensification of provision in areas of existing concentration should be resisted, except where this will not compromise local amenity or the balance of local land uses.” (London)*

*“Visits to tourism products and ‘hidden gems’ outside of the traditional tourism centre to make tourism more inclusive and to spread the benefits of economic development while alleviating pressures on tourism ‘hot spots’.” (London)*

*“Exploit the full geography of the city and build capacity for future growth by (1) fully utilizing existing resources such as interesting, vibrant neighbourhoods within the city and (2) utilizing development areas.” (Edinburgh)*

*“Marketing the whole county as a visitor destination and encouraging visitors to Oxford to extend their visit to other parts of the county.” (Oxford)*

*“Developing visitor accommodation in areas outside of Central Sydney.” (Sydney)*

### **Kennisvragen**

Hierbij gaat het wederom om de kennisvragen die beantwoord moeten worden alvorens een regio bovengenoemde besluiten en/of acties kan (onder)nemen.

In **Barcelona** wordt er via de Barometer elk jaar onderzocht hoe bewoners staan tegenover toerisme en de impacts van toerisme. Er is veel waardering voor de positieve economische impacts van toerisme – maar steeds meer bewoners uiten hun ongenoegen over de negatieve sociale en milieu-impacts van toerisme.

### **Criteria**

Alleen wanneer de kennisvragen beantwoord zijn en aan de randvoorwaarden voldaan is kan voor een individuele attractie (en vervolgens voor het volledige attractieaanbod) bepaald worden in hoeverre het voldoet aan de volgende criteria:

1. **Het betrekken van stakeholders:** Dit criterium is deels onderdeel van de vergunningaanvragen en ruimtelijke planprocedures – waarbij stakeholders uit het overheidsdomein zijn betrokken. Het gaat hierbij echter ook om het betrekken van additionele stakeholders zoals bewoners, omliggende bedrijven, maatschappelijke organisatie en onderwijsinstellingen. Stakeholdermanagement is de manier om interactie met de bevolking en de andere partijen te organiseren. Het doel is om belangen af te stemmen en een goede leefomgeving na te streven. In geval van de ‘groene’ attracties gaat het ook om de impact van recreatief-medegebruik van bezoekers op de attractie. Een (periodieke) peiling via een stadspanel kan een relatief eenvoudige manier zijn om inzicht te krijgen in de houding en attitude van bewoners ten opzichte van attracties.
2. **Bijdrage van de attractie aan ‘quality of life’:** ‘Quality of life’ voor bewoners kan gestimuleerd worden door attracties. Met name op zaken zoals infrastructuur, bereikbaarheid, kansen op de arbeidsmarkt, toevoegingen aan de openbare en groene ruimte, community-building. Quality of life is een multi-interpretabel begrip, dus een afbakening tot enkele kernfactoren is nodig voor de werkbaarheid.
3. **Overlast van de attractie:** Criterium 3 valt samen met ‘milieu-duurzaamheid’ en kan gaan om impactmetingen voor het ‘grijze milieu’: metingen van geluid, geur, licht, lucht, externe veiligheid (veiligheid en risico’s) en een verkeer aanzuigende werking. Dit zijn onderwerpen die ook terug komen in de vergunningverlening en eventuele ruimtelijke planprocedures.
4. **Bijdrage aan spreiding over de tijd:** Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden via de programmering, zoals door evenementen, speciale acties en thema’s.

In **Edinburgh** en **Dublin** wordt expliciet benoemd dat de stad via haar attractieaanbod streeft naar:

- *“Deseasonalisation of the activity throughout the week and throughout the year.” (Edinburgh)*
- *“Attracting conference and incentive visitors, who are more prone to visit Dublin in the shoulder and off-seasons.” (Dublin)*

Met betrekking tot de spreiding over de dag wordt in dezelfde twee steden gestreefd naar:

- *“Availability and promotion of things for visitors to see and do during the early evening (5-8pm).” (Edinburgh)*
- *“Innovative opening patterns which encourage off peak business.” (Oxford)*

5. **Spreiding over de regio:** Om bezoekersdruk verder te doen afnemen en ruimtelijke spreiding te bewerkstelligen moet de attractie een ‘intervening opportunity’ zijn voor bestaande activiteiten. Ofwel, een goed of beter alternatief dan de activiteiten die bezoekers nu ondernemen. Daarmee wordt concurrentie aangegaan met andere plekken binnen de regio.

In **Barcelona** heeft het streven tot decentralisatie van toerisme naar heel Catalonië geleid tot het categoriseren van 8000 producten in de provincie van Barcelona in verschillende klassen (A, B en Star). Deze zijn met elkaar verbonden onder slogan *“Barcelona és molt més”* (Barcelona is veel meer) of *“BCN+”*. Deze groepering van attracties draagt bij aan de uitbreiding van de schaal van de bestemming, het creëren van meer redenen waarom mensen Barcelona willen bezoeken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om attracties voor specifieke doelgroepen (niches): wijn toerisme, natuurbezoek, landelijk toerisme, industrieel toerisme, golftoerisme, etc. De omgeving van Barcelona leent zich voor dit type bezoekers, gegeven de landelijke en industriële inrichting. Daarnaast maken de goede transportverbindingen het mogelijk om bezoekers effectief en efficiënt te transporteren naar andere delen van de regio.

6. **Gebruik/belasting van de fysieke infrastructuur:** Attracties kunnen een sterke verkeer aantrekkende werking hebben, soms met sterke pieken als het gaat om event en festivals. Verkeerskundige analyse is nodig om te voorspellen wat de benodigde infrastructurale capaciteit is en welke aanpassingen er nodig zijn als het gaat om verkeersstromen, wegcapaciteit, parkeergelegenheid. Impact beperken kan o.a. door multimodale bereikbaarheid, stimulering van openbaar (massa)vervoer, beperken van privévervoer.



## 2.4. Milieu-duurzaamheid

De succesfactor voor ‘milieu duurzaamheid’ uit tabel 1 is hieronder, in tabel 5, uitgesplitst in randvoorwaarden, kennisvragen en criteria. Onder de tabel worden de drie criteria toegelicht.

Tabel 5: Randvoorwaarden, kennisvragen en criteria voor sociale duurzaamheid

<b>Succesvoorwaarde #8: Attracties dragen bij aan de (minimalisatie van negatieve impacts op de) natuurlijke en gebouwde omgeving.</b>		
<b>Randvoorwaarden</b>	<b>Kennisvragen</b>	<b>Criteria</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bepalen in welke mate en op welke locaties milieubelasting door toerisme en recreatie geaccepteerd moet worden. Op welke locatie en in welke mate is een verminderde belasting gewenst of noodzakelijk?</li> <li>2. Bepalen van de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven met betrekking tot het beperken van milieubelasting van toerisme en recreatie.</li> <li>3. Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en het ruimtelijke en milieubeleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio's.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is het ruimtegebruik van het huidige attractieaanbod en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</li> <li>2. Wat zijn de impacts van verschillende (typen) attracties op de kwaliteit van de (gebouwde en natuurlijke) omgeving? Wat is de samenhang tussen het toeristisch-recreatieve en het ruimtelijke en milieubeleid van de regio en haar deelregio's?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tot welke ruimtegebruik leidt de attractie?</li> <li>2. Welke impacts heeft de attractie op de (natuurlijke en gebouwde) omgeving en hoe wordt ernaar gestreefd dat deze impact zo positief mogelijk is?</li> <li>3. Welke bijdrage levert de attractie aan het genereren van afval en emissies en het gebruik van water en energie en hoe wordt dit zoveel mogelijk beperkt?</li> </ol>

### Criteria

1. **Ruimtegebruik van de attractie:** In kaart brengen van de locatie en de daarop plaatsvindende bebouwing en activiteiten. Dit moet conform het bestemmingsplan en omgevingsvergunning zijn – en daarmee passend bij de locatie zijn.
2. **Impacts op de (natuurlijke en gebouwde) omgeving:** Een passende ‘ruimtelijke inbedding’ van de attractie in haar omgeving. Hierdoor moet de impact van de attractie, en de mogelijk verstoring die er mee gepaard gaat, tot een acceptabel niveau worden teruggebracht. Dit kan door goede keuzes wat betreft locatie (volgen van de Leisure Ladder – zoals deze in ontwikkeling is in Amsterdam), benutting van de oppervlakte en bouwvlakken, activiteiten, vormgeving en architectuur, beperkte capaciteit.
3. **Genereren van afval en emissies en het gebruik van water en energie:** In kaart brengen van afvalstromen. Enerzijds om de bijdrage vast te stellen. Anderzijds om oplossingen te vinden om de stromen te beperken of te benutten (circulaire economie). Om afvalstromen te beperken moet duurzaamheid (integraal) onderdeel zijn van de attractie om de footprint zo klein mogelijk te maken.

### 3. Reflectie vanuit twee ondernemers

Hoe wordt er vanuit het werkveld aangekeken tegen de succesfactoren? Met welke factoren is men 'autonoom' al bezig? Met welke niet? Hoe kan sturing meerwaarde hebben? De succesfactoren zijn besproken in gesprekken met de Floriade 2022<sup>1</sup> en Witch World<sup>2</sup>. Deze twee attracties zijn momenteel *in the making* in de metropoolregio Amsterdam. Ze zijn geselecteerd omdat men volop in het proces zit van strategische planning en er over nadenkt wat de attracties tot een succes zal maken. De lijst met criteria die per succesfactor is benoemd is als startpunt genomen, waarna de brug is geslagen naar randvoorwaarden die de MRA zou kunnen stellen en hoe deze in te vullen.

#### **Competitiviteit en identiteit**

De attracties stellen beiden een additioneel product te zijn voor de stad Almere en voor de bredere regio. De Floriade bouwt voort op de kennis en kunde in de regio en in Nederland als geheel op gebied van tuinbouw. Deze kennis en kunde wordt middels het thema "vergroening" gekoppeld aan onderwerpen als voedselvoorziening, waterveiligheid- en kwaliteit, circulaire economie, lokale voedsel- en productieketens, etc. Hiermee speelt de Floriade in op een scala aan ontwikkelingen in de regio en probeert deze op te schalen middels de expositie. De Floriade is zich er van bewust mogelijk te concurreren met de Keukenhof en zoekt actief afstemming. De Floriade BV, een netwerkorganisatie, zoekt naar dergelijke samenwerkingen en afstemmingen om synergie te creëren. Momenteel worden er onderzoeken verricht naar doelgroepen, complementariteit en competitiviteit ten opzichte van andere parken.

Witch World stelt complementair te zijn aan het huidige aanbod. Een vergelijkbaar attractie of amusementspark is er niet in de regio. De Efteling is de eerstvolgende concurrent. RoyalHaskoning/DHV heeft een haalbaarheidsstudie verricht om de additionele functies van het park en de haalbaarheid in termen van te verwachten bezoekers te onderbouwen. De attractie wordt ingepast in het bestaande landschap (gebruik makend van kasteelruïne op aangekochte terrein) en natuur (bosomgeving). Qua cultuur is het thema Witch World een nieuw fenomeen in Almere. Middels een creatieve vorm van storytelling wordt het verre verleden als basis genomen, om er een nieuw, verzonden verhaal aan toe te voegen. Afstemming met andere attracties is op dit moment (nog) niet aan de orde.

#### **Economische duurzaamheid**

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat een aantal succesfactoren als vanzelf aandacht krijgen. Economische duurzaamheid staat daarbij veelal voorop. Zonder sluitende businesscase komt er niets van de grond. Beide attracties kennen een uitvoerig businessplan danwel masterplan waarin een lange termijn perspectief is vastgelegd. Witch World kent momenteel weinig ondersteuning vanuit de overheid en moet de omzet vrijwel volledig halen uit bestedingen van bezoekers. Witch World hanteert een groeimodel: het park start relatief klein en beschikt over de mogelijkheden om in formaat/omvang te groeien omdat de locatie van het park dat toelaat. De Floriade is deels gefinancierd door overheidspartijen, mede omdat het tevens een gebiedsontwikkelingsproject is, maar haalt ook een deel uit bestedingen van bezoekers (entree, parkeren, consumpties, activiteiten), uit

---

<sup>1</sup> Floriade 2022: mvr. Jannewietske de Vries en mvr. Annemieke van Schaik

<sup>2</sup> Witch World: dhr. Ton Theunis

bijdragen van het bedrijfsleven en sponsoring door derden. Na afloop van de Floriade wordt het terrein in gebruik genomen als plek om te wonen en te werken, en daarmee een blijvende 'legacy' te bewerkstelligen. In de ontwikkeling van het terrein wordt gepoogd een vloeiende overgang te maken, wat betekent dat er mogelijk ook al mensen wonen en werken op het expositieterrein ten tijde van de Floriade in 2022. Tijdens de Floriade voorziet de attractie in werk voor 1.000 mensen en na afloop in 500 arbeidsplaatsen. Witch World schat haar impact op 1200 arbeidsplaatsen. Beide attracties denken een impact te hebben op mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, uitkeringsgerechtigden en/of lager opgeleiden – wat past bij en waar behoefte aan is gegeven de lokale situatie in de gemeente Almere. De Floriade is o.a. door gemeente Almere aangewezen als werkgelegenheidsproject. Daarmee maken de attracties zich sterk om een goede werkgever te zijn.

De economische duurzaamheid komt niet uit de lucht vallen. Er geldt reeds een grote hoeveelheid criteria. Deze projecten moeten gezien hun omvang en insteek heel goed verantwoorden naar opdrachtgevers (zoals bij de Floriade) en financiers (Witch World) welke keuzes gemaakt worden en wat de financiële gevolgen zijn. Voor de Floriade is dit in eerste instantie verwoord in een bidboek en later in een masterplan, dat vervolgens – op dit moment – verder geconcretiseerd wordt. Voor Witch World is een sluitende business case essentieel om de aankoop van het terrein, de opstallen en de ontwikkelkosten van het park te financieren. Deze criteria kennen hun oorsprong bij verschillende actoren: banken, overheden, organisaties.

### **Sociale duurzaamheid**

Beide attracties beogen zich sterk in te bedden in de samenleving, deels vanuit de onderliggende filosofie van de attracties, deels om bedrijfseconomische redenen, deels vanwege gestelde criteria.

Witch World biedt bijvoorbeeld veel stageplaatsen voor studenten van het MBO en HBO en werkt samen met instanties die zich inzetten voor mensen met achterstand op de arbeidsmarkt, verslavingszorg en Wajong-uitkeringen. Bewoners komen in aanraking door openstelling van het bedrijfspand, het vertellen van verhalen aan kinderen, het tijdelijk openstellen van het terrein na aankoop (15.000 bezoekers, terwijl geschat was op 3.500) en het meedraaien bij initiatieven van lokale ondernemers. Met deze acties weet de attractie de aandacht te trekken, nog voordat het officieel open gaat en weet het kosten te minimaliseren. Afstemming met andere attracties is op dit moment nog niet aan de orde. Witch World maakt in haar naamvoering wel gebruik van de marketingkracht van het merk Amsterdam. Witch World Amsterdam is naar verluid de officiële naam bij opening. Dit kan een bijdrage leveren aan het spreiden van bezoekers, van de hoofdstad naar de omliggende regio.

De Floriade probeert zich op verschillende manieren te verbinden met de maatschappij. Omdat het een expositie betreft zijn er partners betrokken van de land- en tuinbouwsector. Onderwijsinstellingen zijn ook betrokken, mede met als doel een Green Campus te ontwikkelen in Almere, aangejaagd door de ontwikkeling van de Floriade. Verder wordt de maatschappij betrokken via de 'Vrienden Van de Floriade', de Jeugdfloriade, ondernemersverenigingen als OVSA, etc. Een vooraf opgestelde en uitgedachte organisatie borgt de maatschappelijke inbedding. De Floriade is voornemens om de verbinding met andere attracties op te zoeken die passen bij haar thema 'Go Greener' en de doelgroepen die daar bij horen. Enerzijds om middels samenwerking en samenhang meer bekendheid te genereren. Anderzijds om afstemming tot stand te brengen tussen attracties en initiatieven. Ondanks dat de Floriade pas in 2022 wordt gehouden, wordt er al nagedacht over afstemming met de

Keukenhof om concurrentie ('intervening opportunities' voor de bezoekers) te minimaliseren – de attracties kennen een vergelijkbaar profiel en beogen vergelijkbare bezoekers aan te trekken.

### **Milieuduurzaamheid**

De Floriade heeft met de keuze van het thema Go Greener duurzaamheid integraal onderdeel gemaakt van haar bedrijfsfilosofie. Het onderliggende plan is om middels dit thema de kennis en kunde van Nederland te presenteren, tentoon te stellen en als exportproduct aan de markt te brengen. De Floriade kiest voor deze doelstelling om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen, trends en de opkomende behoefte vanuit de maatschappij.

Witch World beoogd het attractiepark ruimtelijk in te bedden in de locatie. Dit betekent nieuw leven inblazen in de kasteelruïne die op het terrein ligt. Het park wordt ook ingepast in de bosrijke omgeving. De reeds aanwezige landschapskarakteristieken worden op deze manier gebruikt, onderhouden en ontwikkeld.

## 4. Mogelijke implicaties voor attractiebeleid MRA

Vanuit de opgestelde randvoorwaarden, kennisvragen en criteria en de toetsing daarvan bij de twee attracties benoemen wij hier een tweetal mogelijk essentiële implicaties voor het attractiebeleid van de MRA.

### **Duidelijkheid scheppen met betrekking tot criteria en randvoorwaarden**

In de praktijk wordt een aantal criteria al 'autonoom' opgepakt door de attracties. Deels gedreven door de bedrijfs- of organisatiefilosofie, deels door bedrijfseconomisch motieven, deels vanwege gestelde randvoorwaarden door bijvoorbeeld lokale overheden of financierende instellingen. Op vrijwel alle criteria die met duurzaamheid te maken hebben (economisch, sociaal, milieu) wordt actie ondernomen. Dit doet te denken. Moet de MRA zich over elke succesfactor buigen, door voor elke succesfactor randvoorwaarden te bepalen en vervolgens criteria te stellen? Of moeten andere partijen, zoals lokale overheden, deze stellen? Een flink aantal criteria vloeit immers al voort uit de eisen waaraan attracties moeten voldoen om o.a. de financiering rond te krijgen.

Wij raden aan de succesfactoren te gebruiken om een (indicatief) overzicht te maken van de criteria die momenteel worden gesteld door verschillende overheden, overheidsinstanties, financiële instellingen, etc. aan attracties en vervolgens na te gaan in hoeverre hiermee het 'belang' van de MRA, en de succesvoorwaarden voor de succesvolle bijdrage van attracties aan de MRA, voldoende geborgd zijn. Is er de noodzaak dat op het niveau van de MRA aanvullende criteria worden gesteld? Hoe worden deze dan getoetst? Door wie? Dit zijn vragen waarover de MRA geadviseerd wordt zich te buigen.

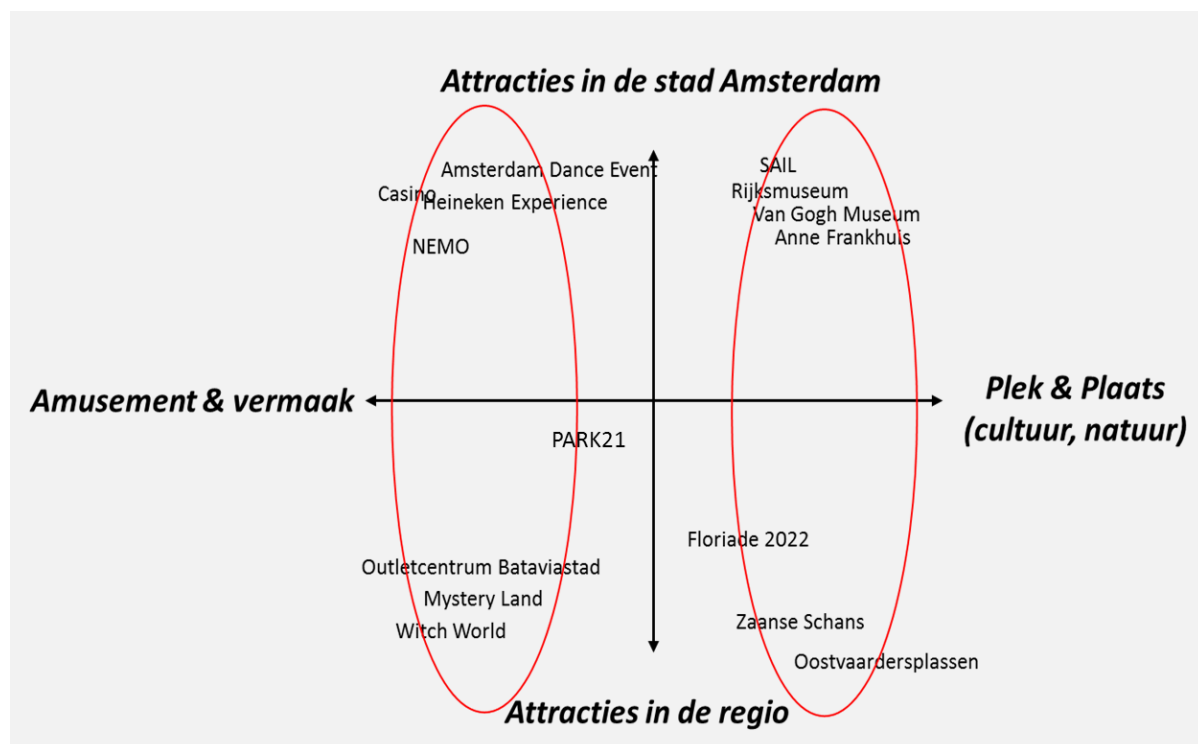
De gesprekken met de Floriade en Witch World suggereren dat er reeds een uitgebreid pakket criteria aanwezig is waar dit soort attracties aan moet/kan voldoen, met name voor economische duurzaamheid, sociale duurzaamheid en milieuduurzaamheid. Voor het beoordelen van de waarde van dit soort attracties voor de MRA is het wellicht voldoende een motivatieplicht in te stellen: een uiteenzetting hoe aan criteria is voldaan op gebied van economische duurzaamheid, sociale duurzaamheid en milieuduurzaamheid. Voor andere attracties kan een meer volledige toetsing noodzakelijk / wenselijk zijn.

### **Inzicht verschaffen in complementariteit en samenhang**

Competitiviteit en identiteit krijgen eveneens al aandacht. Vanuit de attracties is er met name aandacht voor de positionering en de haalbaarheid van de attractieconcepten (ofwel, door bedrijfseconomische motieven). De complementariteit en samenhang met andere attracties wordt als zodanig nog niet sterk meegenomen. Juist op dit vlak is er veel te winnen. Een onderwerp dat past bij de MRA.

Het totaalaanbod in de metropoolregio moet helder zijn. Evenals hoe attracties zich verhouden tot elkaar, in termen van concept, doelgroep en locatie. Onderstaand positioneringsmodel kan een uitkomst bieden. Er is hier gekozen om onderscheid te maken tussen attracties in de stad Amsterdam

en in de regio – om een brug te kunnen slaan tussen beiden. Eveneens is er een onderscheid gemaakt tussen attracties waarbij de plek en de plaats sterk bepalend zijn (culturele attracties, groene attractiepunten) en anderzijds attracties waarbij het gaat om (vrijwel plaats onafhankelijke) amusement- en vermaakconcepten. De hier weergegeven invulling van het positioneringsmodel is nadrukkelijk bedoeld als denkmodel: Een eerste opzet welke verder uitgewerkt en aangepast wordt – afhankelijk van de keuzes die de MRA maakt betreffende de randvoorwaarden en criteria en een toetsing van het bestaande attractieaanbod op de criteria. Afhankelijk van die keuzes kan er bijvoorbeeld een andere invulling voor de assen gekozen worden. Een positioneringsmodel is ook te interpreteren als kanskaart: Inzicht in het huidige aanbod legt bloot waar ruimte is voor nieuw initiatief en waar ruimte is om middels nieuw initiatief nieuwe koppelingen te leggen. Een kanskaart, in deze vorm, is daarmee (veel) meer dan alleen een geografisch instrument.



Het positioneringsmodel kan dienen als basis voor clusterontwikkeling. De rode cirkels in het model geven potentiële *clusters* aan: attracties met een vergelijkbaar profiel (in dit geval het profiel ‘amusement & vermaak’ en het profiel ‘cultuur en natuur’) die te verbinden zijn en als zodanig te vermarkten. Door het creëren van dergelijke clusters kunnen bezoekers verleid worden om nieuwe delen van de regio te verkennen en daar ook te verblijven, om daarmee tevens de traditionele toeristische ‘hotspots’ te ontzien. Een eventuele keuze voor clusterontwikkeling is een manier om invulling te geven aan veel van de randvoorwaarden en heeft consequenties voor veel van de criteria.

Clustervorming kan ook doorvertaald worden naar het fysiek verbinden van attracties (via voetpaden, design en de indeling van de openbare omgeving) die als geheel gepromoot worden. Denk aan terreinen als de Amsterdam Arena en het Westerpark en de gasfabriek. Het is de bedoeling dat hiermee de positieve impact van individuele attracties toeneemt, terwijl de negatieve impacts

(overlast voor bewoners, overbelasting van infrastructuur, vervuiling, etc.) afnemen. Het fysiek clusteren van attracties kan bijdragen aan:

- Het creëren van een kritische massa aan ontwikkelingen, die gezamenlijk te vermarkten zijn.
- Optimaal gebruik van OV.
- Het creëren van schaalvoordelen in ontwikkeling en management.
- Het aanbieden van een grote variatie aan attracties, waardoor in de verschillende interesses en verwachten van bezoekers voorzien kan worden.
- Het creëren van meer en verschillende mogelijkheden tot investeren.
- Eenvoudigere operationele procedures.
- Integreren van interne en externe transportfaciliteiten.

Uit de internationale cases blijkt dat **Hong Kong** zeer nadrukkelijk kiest voor een strategie van clusterontwikkeling. Tegelijkertijd wordt in het '2030 plan' ook gesproken over toerisme als mechanisme voor de regeneratie van (andere) wijken:

*“Tourism should contribute to the regeneration of local districts [outside of the main tourism clusters] and provide interesting local attractions for tourists.”*

## 5. Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek naar succesvoorwaarden voor attracties heeft geleid tot een veelomvattend model (zie voor een totaaloverzicht tabel 6 vanaf p.42). Het aantal criteria is niet mild en het aantal randvoorwaarden is talrijk. Toepassing vereist een forse investering, zowel vanuit de MRA om aan randvoorwaarden te voldoen alsook vanuit het bedrijfsleven om aan de gestelde criteria te voldoen. Het is al met al een complexe en kostbare opgave om het bewijs te leveren in welke mate er aan de gestelde criteria wordt voldaan. Het zal wel leiden tot een meer doordacht attractiebeleid en daarmee tot 'betere' attracties voor de MRA.

Echter, de complexiteit van het vraagstuk is een keuze. Het is uiteraard mogelijk – en zeer aan te bevelen - om de complexiteit te vereenvoudigen, bijvoorbeeld door bepaalde criteria te prioriteren en/of een selectie te maken. Deze vereenvoudiging kan wenselijk zijn vanuit het perspectief van zowel de MRA als het bedrijfsleven om kosten/investeringen te besparen, om het proces te versnellen of om te voorkomen dat goede initiatieven in de kiem worden gesmoord. Eén manier is om een kleiner aantal majeure criteria te selecteren waarop getoetst wordt (bijv. bezoekersaantallen, werkgelegenheid, bijdrage aan imago, complementariteit van attractieconcept ten opzichte van bestaande attracties). Bovendien, een deel van de genoemde criteria wordt reeds ondervangen door bestaande (generieke) vergunningverlening, vanuit de voorwaarden van financiers en ruimtelijke planprocedures. Het is dan ook een relevante vraag welke criteria deel gaan uitmaken van een expliciete toetsing van attracties, welke impliciet worden meegenomen in de beleidsvorming en welke criteria van minder of geen belang worden geacht worden de MRA?

Zoals eerder aangegeven kunnen de randvoorwaarden in feite geïnterpreteerd worden als een beleidsagenda, de kennisvragen als een onderzoeksagenda en de criteria als vragen aan toeristisch-recreatieve ondernemers alvorens er toestemming en/of ondersteuning geboden wordt voor (nieuwe) ontwikkelingen. Het is onze aanbeveling deze drie zaken als startpunt te nemen voor de verdere gedachtenvorming over dit vraagstuk: Aan sommige van de randvoorwaarden is in de MRA al voldaan, anderen vereisen dat er (nadere) afstemming plaatsvindt en/of besluiten genomen worden. Afhankelijk van de prioriteitenstelling kan de MRA de verschillende kennisvragen overwegen als startpunt voor vervolgonderzoek en de criteria kunnen meegenomen worden in besluitprocessen omtrent specifieke (nieuwe) attracties, uiteraard weer met inachtneming van de prioriteiten die de MRA zelf stelt en in combinatie met bestaande instrumenten, vergunningsverlening en ruimtelijk planprocedures.

*What's next?* De werkveldreflectie suggereert dat een aantal criteria reeds gesteld wordt door bijvoorbeeld lokale overheden en financiers. Echter, er is ook onduidelijkheid geconstateerd op twee punten, wat vraagt om aandacht:



- **Creëer duidelijkheid met betrekking tot randvoorwaarden en criteria**

Er wordt geadviseerd om het overzicht van succesfactoren te gebruiken bij het maken van een (indicatief) overzicht van de criteria die momenteel worden gesteld door verschillende overheden, overheidsinstanties, financiële instellingen, etc. aan attracties. Identificeer aan de hand van dat overzicht welke MRA randvoorwaarden daarmee voldoende zijn afgedekt. Besluit vervolgens welke randvoorwaarden in de ogen van de MRA verder ingevuld zouden moeten worden, en welke (aanvullende) criteria daarbij horen.

- **Creëer inzicht in complementariteit en samenhang?**

Het totaalaanbod in de metropoolregio wordt geadviseerd duidelijk te zijn, evenals hoe attracties zich verhouden tot elkaar, in termen van concept, doelgroep en locatie. Creëer een positioneringsmodel, zoals die op pagina 38, en gebruik deze als MRA om de complementariteit van attracties inzichtelijk te maken, en nieuwe initiatieven te beoordelen op complementariteit en bijdrage aan samenhang met reeds bestaande attracties. Dit kan vereist worden in de aanvraag van ondersteuning of een doorslaggevend criterium in het al dan niet besluiten om een attractie toe te voegen. Een positioneringsmodel is tevens te gebruiken als basis voor clusterontwikkeling en als kanskaart: inzicht in het huidige aanbod legt bloot waar ruimte is voor nieuw initiatief en waar ruimte is om middels nieuw initiatief nieuwe koppelingen te leggen.

<b>1. Competitiviteit en identiteit</b>		
<p><b>Succesvoorwaarde #1:</b> Attracties bieden uitbreiding, verbetering en/of synergie ten opzichte van de andere attracties in de regio – en dragen bij aan het (meer) aantrekken van bezoekers.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #2:</b> Attracties zijn verbonden met de identiteit van de regio: Cultuur, natuur en het landschap. Ze passen binnen de thema's en het (toeristisch-recreatieve) beleid zoals dat geformuleerd is voor de regio en haar deelregio's.</p>		
<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>3- Bepalen van de doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid van de regio.</p> <p>4- Bepalen van de doelgroepen van het toeristisch-recreatieve beleid van de regio.</p> <p>5- Bepalen van de toeristisch-recreatieve identiteit en de gewenste identiteit en het gewenste imago van de regio.</p> <p>6- Maken van strategische keuzes over de rol van de overheid m.b.t. het attractieaanbod.</p>	<p><b>Kennisvragen</b></p> <p>7- Wat zijn de huidige toeristisch-recreatieve 'prestaties' van de regio, haar deelregio's en de bijdrage daaraan van (typen) attracties.</p> <p>8- Wat is waardering van de regio en haar deelregio's door verschillende typen bezoekers, waaronder de (geselecteerde) doelgroepen, en de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties.</p> <p>9- Wat zijn de identiteits- en imagobepalende elementen van de regio en haar deelregio's?</p> <p>10- Wat zijn de strategische keuzes zoals die gemaakt worden binnen de deelregio's m.b.t. het toeristisch-recreatieve beleid en het attractieaanbod?</p>	<p><b>Criteria</b></p> <p>11- Hoe hangt de attractie samen met het overige attractieaanbod in de regio?</p> <p>12- Hoe draagt de attractie bij aan de (geselecteerde) doelstellingen van het toeristisch-recreatieve beleid van de regio?</p> <p>13- Hoe draagt de attractie bij aan de motivatie van specifieke (geselecteerde) doelgroepen om een bezoek te brengen aan de regio?</p> <p>14- Wat is de match tussen de attractie en de gewenste identiteit en het gewenste imago van de regio?</p> <p>15- Hoe draagt de attractie bij aan marketing en promotie van de regio?</p>
<b>2. Economische duurzaamheid</b>		
<p><b>Succesvoorwaarde #3:</b> Attracties zijn gebaseerd op een duurzame business case.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #4:</b> Attracties genereren bestedingen door bezoekers.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #5:</b> Attracties genereren toegevoegde waarde en werkgelegenheid – zowel direct als indirect. Het zijn aantrekkelijk werkgevers voor (toekomstige) werknemers.</p>		
<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>16- Bepalen in welke mate en onder welke voorwaarden financiële</p>	<p><b>Kennisvragen</b></p> <p>19- Wat is de bijdrage van het huidige attractieaanbod aan het genereren van toeristisch-recreatieve bestedingen in</p>	<p><b>Criteria</b></p> <p>22- In welke mate is de attractie afhankelijk van financiële overheidsbijdragen en hoe wordt gestreefd</p>

<p>overheidsbijdragen aan attracties gerechtvaardigd zijn.</p> <p>17- Bepalen van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de regio m.b.t. het genereren van toegevoegde waarde en werkgelegenheid door toerisme en recreatie</p> <p>18- Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en economische beleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio's.</p>	<p>de regio, in totaal en per (type) attractie?</p> <p>20- Wat is de huidige direct en indirecte bijdrage van toerisme en recreatie aan de economie van de regio en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</p> <p>21- Wat is de samenhang tussen het toeristisch-recreatieve en economisch beleid van de regio en haar deelregio's?</p>	<p>naar (toekomstige) minimalisatie/afwezigheid van deze afhankelijkheid?</p> <p>23- Hoeveel (aanvullende) bestedingen genereert de attractie in de regio? Leidt de attractie bijvoorbeeld tot het aantrekken van bezoekers met hogere bestedingen of een langer verblijf van bezoekers in de (deel)regio?</p> <p>24- Hoeveel toegevoegde waarde en werkgelegenheid genereert de attractie (euro's en aantal banen)? Niet alleen bij de attractie zelf maar ook elders in de regio.</p> <p>25- Hoe draagt de attractie bij aan de ontwikkeling van professionaliteit in toerisme en recreatie (bieden van training, ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectief)?</p> <p>26- Hoe draagt de attractie bij aan de werkgelegenheid onder en de ontwikkeling van kwetsbare groepen in de samenleving?</p>
<p><b>3. Sociale duurzaamheid</b></p> <p><b>Succesvoorwaarde #6:</b> Attracties zijn verbonden met de maatschappij: instituties (cultureel, onderwijs, etc.), bedrijven (leveranciers, klanten, andere attracties) en bewoners.</p> <p><b>Succesvoorwaarde #7:</b> Attracties dragen bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd en ruimte.</p>		
<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>27- Bepalen in welke mate en op welke locaties 'overlast' van toerisme en recreatie voor bewoners geaccepteerd moet worden.</p> <p>28- Bepalen van de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven met betrekking tot het beperken van 'overlast' van toerisme en recreatie voor bewoners.</p> <p>29- Bepalen in welke deelregio's (toeristisch-recreatieve 'hot spots') een vermindering van de bezoekersdruk gewenst is en in welke mate.</p>	<p><b>Kennisvragen</b></p> <p>32- Wat is het speelveld van relevant actoren m.b.t. toerisme en recreatie (actorenanalyse)?</p> <p>33- Hoe aantrekkelijk is de regio en haar deelregio's voor bewoners en wat is de bijdrage daarin van het attractieaanbod?</p> <p>34- Welke 'overlast' van bezoekers ervaren bewoners van de regio en haar deelregio's en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</p>	<p><b>Criteria</b></p> <p>37- Hoe worden verschillende stakeholders betrokken tijdens planning, ontwerp, implementatie en evaluatie van de attractie? Hoe zorgt de attractie voor draagvlak en ondersteuning vanuit de bevolking? Hoe vindt de communicatie plaats met de bewoners?</p> <p>38- Hoe draagt de attractie bij aan de 'quality of life'?</p> <p>39- Welke 'overlast' kunnen bewoners ervaren van de attractie en hoe wordt dit zoveel mogelijk beperkt?</p> <p>40- Hoe draagt de attractie bij aan het spreiden van bezoekers over de tijd (over het jaar, over de week, over de dag)?</p>

<p>30- Bepalen in welke deelregio's en in welke mate een toename van attracties en aantallen bezoekers gewenst is.</p> <p>31- Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en het sociale, culturele, infrastructurele en ruimtelijke beleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio's.</p>	<p>35- Wat is de ruimtelijke spreiding van toerisme en recreatie over de regio, het gerelateerde gebruik van de fysieke infrastructuur en de bijdrage daarin van verschillende (typen) attracties?</p> <p>36- Wat is de samenhang tussen de huidige toeristisch-recreatieve en het sociale, culturele, infrastructurele en ruimtelijke beleid van de regio en haar deelregio's?</p>	<p>41- Hoe draagt de attractie bij aan het spreiden van toerisme en recreatie, en de gerelateerde impacts, over de regio? Draagt dit bij aan de vermindering van de bezoekersdruk in de gebieden met de hoogste bezoekersdruk?</p> <p>42- Welk gebruik/belasting van de fysieke infrastructuur brengt de attractie met zich mee? Welke aanvullende infrastructuur is er eventueel vereist? Hoe wordt de belasting van infrastructuur zoveel mogelijk beperkt?</p>
<p><b>4. Milieu-duurzaamheid</b></p> <p><b>Succesvoorwaarde #8:</b> Attracties dragen bij aan de (minimalisatie van negatieve impacts op de) natuurlijke en gebouwde omgeving.</p>		
<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>43- Bepalen in welke mate en op welke locaties milieubelasting door toerisme en recreatie geaccepteerd moet worden. Op welke locatie en in welke mate is een verminderde belasting gewenst of noodzakelijk?</p> <p>44- Bepalen van de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven met betrekking tot het beperken van milieubelasting van toerisme en recreatie.</p> <p>45- Afstemming tussen het toeristisch-recreatieve en het ruimtelijke en milieubeleid, voor de regio als geheel en de verschillende deelregio's.</p>	<p><b>Kennisvragen</b></p> <p>46- Wat is het ruimtegebruik van het huidige attractieaanbod en wat is de bijdrage daaraan van verschillende (typen) attracties?</p> <p>47- Wat zijn de impacts van verschillende (typen) attracties op de kwaliteit van de (gebouwde en natuurlijke) omgeving?</p> <p>48- Wat is de samenhang tussen het toeristisch-recreatieve en het ruimtelijke en milieubeleid van de regio en haar deelregio's?</p>	<p><b>Criteria</b></p> <p>49- Tot welke ruimtegebruik leidt de attractie?</p> <p>50- Welke impacts heeft de attractie op de (natuurlijke en gebouwde) omgeving en hoe wordt ernaar gestreefd dat deze impact zo positief mogelijk is?</p> <p>51- Welke bijdrage levert de attractie aan het genereren van afval en emissies en het gebruik van water en energie en hoe wordt dit zoveel mogelijk beperkt?</p>

## Literatuurlijst

- NRIT (2005) Attractieparken in Nederland anno 2005. Breda: NRIT.
- ETFI (2013) Toekomstscenario's Attractiepunten, Leeuwarden: ETFI.
- Klijs (2016) Tourism, Income, and Jobs; Improving the measurement of the regional economic impacts of tourism, PhD study, Wageningen University
- NBTC (2015) Attractiepuntenonderzoek 2015
- Van de Heuvel & Richards (1999) Attractiepunten in Nederland: een toekomstverkenning
- Gemeente Amsterdam Bureau Onderzoek & Statistiek (2013) Factsheet: groei toerisme Amsterdam neemt af.
- NBTC & CBS (2013) Toerisme en Recreatie in Cijfers, 2013

## Bijlage 1: Uitwerking internationale cases

From **Barcelona's** "Strategic Plan (2010 – 2015)" it can be derived that successful attractions contribute to ...

<p><b>Competitiveness and identity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthening Barcelona's <i>appeal as a tourist destination</i> and reinforcing its position worldwide, highlighting aspects that make the city different and boosting quality tourism, while improving the mechanisms for managing the effects of tourism on the city in association with the local community and by conveying its positive factors (tourism mission)</li> <li>• <i>Quality, innovation and high-quality added value</i> (Inspirational principle #5)</li> <li>• <i>Gearing demand to the client</i> (inspirational principle #6)</li> <li>• <i>Fostering improvements to tourist activity</i> (Core working objective #1)</li> <li>• A diversified, deseasonalised and <i>multi-motivational</i> demand. A tourist offering characterised by excellence (desired tourism model)</li> <li>• A shift from accelerated growth to sustainable growth. <i>There can be no long-term success without sustainability and there is no sustainability without the ability to be competitive.</i></li> <li>• The improvement of the quality of life and social cohesion of its community, the <i>upkeep and creation of new amenities</i>, and to the success of other economic sectors and the dissemination of Barcelona around the world" (tourism goal)</li> <li>• <i>The city's identity</i> (Inspirational principle #1)</li> <li>• Tourism that <i>fits in better with the needs of the city</i> (Core working objective #2)</li> <li>• <i>Balance between local residents and tourists, while preserving the identity values of the city</i> (Objective #1)</li> <li>• Cultural tourism based on the <i>city's identifying elements</i> such as the Catalan language, its status as regional capital, unique architectural heritage and Catalan cuisine.</li> <li>• <i>Culture as one of the main linking elements of the offering.</i> Preserving and offering Barcelona's identifying symbols (desired tourism model)</li> </ul>
<p><b>Economic sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Economic, social and environmental sustainability</i> (Inspirational principle #2)</li> <li>• <i>Gearing demand to the client</i> (Inspirational principle #6).</li> <li>• <i>Economic development of the city</i> and fostering distribution of revenue throughout the territory and among the community (desired tourism model)</li> <li>• <i>Economic, social and environmental sustainability</i> (Inspirational principle #2).</li> <li>• The quality of life and social cohesion of the community, the upkeep and creation of new amenities, the <i>success of other economic sectors</i> and the dissemination of Barcelona around the world (tourism goal).</li> <li>• Economic development of the city and <i>distribution of revenue</i> throughout the territory and among the community (desired tourism model)</li> </ul>
<p><b>Social sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Economic, social and environmental sustainability</i> (Inspirational principle #2).</li> <li>• <i>Cooperation and participation</i> (Inspirational principle #2).</li> <li>• <i>Strengthen the balance between local residents and tourists, while preserving the identity values of the city</i> (Objective #1)</li> <li>• <i>Positive involvement of the community</i> in the city's tourism project (Proposal #4)</li> <li>• Strengthening Barcelona's appeal as a tourist destination and reinforcing its position worldwide, highlighting the aspects that make the city different and boosting quality tourism,</li> </ul>

while improving the mechanisms for managing the effects of tourism on the city *in association with the local community* and by conveying its positive factors (tourism mission).

- *A civic-minded attitudes as a value for coexistence.*
- *Participation of the community.* The community plays an important role in the development of tourism. They are active participants and creators of the city and tourism. The health of the city's tourist activity stems from the well-being of its population, which must be the cause and effect of the successful development of Barcelona as a tourist destination. Furthermore, the population as a whole receives the impacts of tourism. Urban tourism should be based on the greatest possible involvement of the community and institutions.
- Integrating tourism into Barcelona's economic, retail, social, and cultural dynamic, whereby *the community recognises all kinds of visitors as other (temporary) citizens.*
- *An evenly balanced relationship between residents and visitors* insofar as there must be no competition or conflict between one or the other but, instead, *synergic and harmonious coexistence*, based on cultural and economic exchanges and reciprocal contributions, understood as an enriching and mutually constructive experience.
- Tourist activity *integrated in a natural way into the life of the community.* Creating an inclusive rather than exclusive tourism, which is respectful and has rights and duties.
- *Creating a city for the community that visitors like.*
- *Involving the community*, which is a necessary condition for the economic and social sustainability of [tourism], and complicities with Catalonia and its institutions are something that has to be improved for their mutual benefit.
- *Territorial balance* (Inspirational principle #4).
- The shift from Barcelona to Destination Barcelona: The territorial and symbolic boundaries of destination Barcelona *extend beyond the purely administrative demarcations of the city.*
- *Deseasonalisation* of the activity throughout the week and throughout the year
- Maintaining Barcelona as a 'real city'. its identity and dynamism form the basis of its appeal and there is *no room for "ghettos" or neighbourhoods that cater exclusively to tourists.*
- Diversified, *deseasonalised* and multi-motivational demand. A city where the neighbourhood is a key element. Preserving mixed uses of the territory (desired tourism model)
- *Territorial deconcentration of tourist attractions and activity*, which involves the expansion of the destination to the metropolitan area, taking advantage of the possibilities of the new tourist space and its surroundings. At the same time, the territorial deconcentration of the activity involves *highlighting new resources and urban spaces and giving greater protagonism to the neighbourhoods.* Deconcentration seeks to expand the framework for action, to *foster a more equitable distribution of the economic and social effects caused by tourism*, as well as a territorial equilibrium, releasing the pressure on some zones of the city. The deconcentration is seen as having a number of steps (1) From Barcelona to destination Barcelona (2) From the traditional icons to new icons (3) From the icons to the neighbourhood.

#### Environmental sustainability

- Economic, social and *environmental* sustainability (Inspirational principle #2).
- *Tourism development within a framework of sustainable growth* (major proposal #3).

From **Vancouver's** "Strategic Plan (2010 – 2015)" it can be derived that successful attractions contribute to ...

#### Competitiveness and identity

- *Reasons for travellers to visit*; unsurpassed experiences that motivate them to return and to become enthusiastic promoters (Vancouver’s mission).
- *New products and events*, leveraging the cultural diversity and unique characteristics of the city’s neighbourhoods as tourism products in order to *lengthen visitor stays and increase the rate of repeat visitation*.
- Lifestyle events, activities and business opportunities focused around *health, fitness and living well* and hosting *Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender (LGBT)* products and visitors, including infrastructure and aesthetic enhancements and supporting events, attractions and businesses.
- Preserving and extending Vancouver’s unique qualities of life. Tourism should be increased in a way that *further builds on Vancouver’s energy, reinforces local values* and delivers sustainable economic, cultural and environmental benefits.
- Leveraging cultural diversity and unique characteristics of the city’s neighbourhoods as tourism products.
- Showing Vancouver’s *history and heritage* by sharing, developing or incorporating authentic Aboriginal cultural elements into the visitor experience.
- Leveraging Vancouver’s TED conference host city status and the reputation of the city’s leading creative institutions
- Vancouver’s reputation as a *top 10 foodies destination* through food and beverage establishments, street food offerings, farmers markets and events.
- Creating, developing and promoting products, activities and events that emphasize *engaging with the region’s parks, gardens, nature and wildlife*.

#### *Economic sustainability*

- *Private sector investment* in tourism projects and services, in coordination with public infrastructure investment, to achieve optimum benefits for the tourism industry and residents.
- *Shopping* facilities, associated activities and offering a variety of international, national, and local brands.
- *Integrating the Vancouver tourism industry into the Vancouver economy*.
- The growth of the tourism industry in a manner that is *economically, socially and environmentally sustainable*.
- Being an *employers of choice* for residents seeking long-term careers and promoting *careers in tourism*, making Vancouver Canada’s preferred employment destination for tourism professionals

#### *Social sustainability*

- The growth of the tourism industry in a manner that is *socially sustainable*.
- Community support. The *community needs to recognize the importance of the tourism industry and actively help to provide unique experiences*.
- Stimulating residents to act *as hosts who love to share their city and neighbourhoods*. Many diverse and culturally rich neighbourhoods currently host a small number of tourists, but could absorb additional visitors with energy and enthusiasm.
- Fostering a positive social, cultural and economic, relationship between the *tourism industry, visitors and local residents*
- Creating, enhancing and delivering tourism products and services, activities and events in *low traffic months to help reduce and optimize the seasonality of visitation, e.g. by offering indoor attractions and cultural facilities that provide year-round activities in order to address seasonality caused by rainy weather*.
- Developing and promoting *neighbourhoods* as tourism destinations in order to lengthen visitors’ stays, increase repeat visitation and *distribute more of the economic benefits generated by tourism outside the downtown core*.
- Harbour, river and ocean touring activities, that *connect visitors with the waterside and seascape*.



Environmental sustainability
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The growth of the tourism industry in a manner that is <i>environmentally sustainable</i></li> <li>• Cycling, by renting out bicycles and equipment, which enhances Vancouver’s positioning as a sustainable tourism destination.</li> <li>• <i>Green operations</i> and the pursuit of <i>global environmental standards and certification</i> programs.</li> </ul>

From **Hong Kong’s “2030 plan”** it can be derived that successful attractions contribute to ...

Competitiveness and identity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expanding Hong Kong’s <i>range of tourist attractions, services and products</i>.</li> <li>• Promoting <i>indigenous arts and culture</i> as well as <i>natural scenic beauty</i></li> <li>• Improving Hong Kong’s appearance, by making good use of urban design, natural heritage, and the conservation of historic buildings and districts</li> <li>• The long-term vision and overall strategic framework as set out by the Tourism Strategy Group and the Tourism Commission (key planning principle). It should also be in accordance with territorial, sub-regional and district planning</li> </ul>
Economic sustainability
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustainable tourism development: All development should aim at <i>increasing opportunities for businesses</i> and improving the local well-being while ensuring that all development decisions reflect the full value of the natural and cultural environment. Every development should not only satisfy the visitors, but should also <i>enhance the quality of life of local residents</i> in <i>economic, social and environmental</i> terms</li> </ul>
Social sustainability
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Minimizing disruptions to the daily lives of local residents</i>.</li> <li>2. Improving local well-being. Every development should not only satisfy visitors, but should also enhance the quality of life of local residents in <i>economic, social and environmental</i> terms.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clustering of tourist attractions</i> (basic land use strategy). Tourism activity is mainly concentrated in a few locations (clusters), which are easily accessible to large numbers of tourists. The basic ingredients of a cluster are hotels, restaurants and cafes, and shopping, because “they attract large numbers of tourists and visitors in relaxed mood and thereby contribute significantly to the level of activity and pleasurable excitement”. Individual projects are prioritized and assessed according to their location with respect to these major clusters. The goals of this strategy are to: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimize disruption to the daily lives of residents</li> <li>○ Achieve a more efficient use of resources through economies of scale in development and management (incl. easier operational procedures)</li> <li>○ Provide a variety of activities to meet the diverse interests and expectations of tourists</li> <li>○ Create more varied investment opportunities, including opportunities for investors to cross subsidise uses and attractions</li> <li>○ Allow for promotional advantages (promotion the perception of a diverse area with substantial and varied tourism and leisure attractions)</li> <li>○ Help integrate external and internal transport facilities; linking attractions physically through pedestrian links, public transport, complementary design and land use.</li> </ul> </li> <li>• Maintaining or enhancing the vibrancy of streets. Tourism should contribute to the regenerate of local districts (outside of the main tourism clusters) and provide interesting local attractions for tourists. This is a strategy in contradiction to the clustering approach described above.</li> </ul>
Environmental sustainability
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhancing quality of life of residents in <i>environmental terms</i>.</li> </ul>

- Adequate *usage/disposal of water, sewage, and solid waste*, so that infrastructure systems are not overloaded which may create environmental nuisance to the local residents.

From **London's** "Tourism Vision 2006-2016" it can be derived that successful attractions contribute to ...

<p><b>Competitiveness and identity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continually surprising and exciting visitor with a <i>vibrant, contemporary, diverse offer in an historically and culturally rich environment</i>.</li> <li>• Fulfilling needs of the <i>business tourism market</i>.</li> <li>• Attracting <i>first time and repeat</i> visits from both <i>new and existing</i> markets in both <i>leisure and business</i> tourism, on the <i>international and domestic</i> market and for <i>London's communities and 'visiting friends and relatives</i>.</li> <li>• Providing a 'top quality visitor experiences throughout the trip' (leading to repeat visits and increases in word of mouth recommendations) that <i>exceed customers' expectations</i> at all levels and budget</li> <li>• <i>Grow the value of London's visitor economy</i> (Objective 1)</li> <li>• <i>Maintain or increase market share</i> (Objective 2).</li> <li>• <i>Improving visitor satisfaction levels</i> (Objective 6).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achieving the <i>London Tourism Vision and Action Plan</i>, in alignment with <i>London's economic vision</i>.</li> </ul>
<p><b>Economic sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Increasing domestic and overseas visitors average spend</i> (objective 1)</li> <li>• <i>Economic success</i> of the city</li> <li>• Growing <i>professionalism</i> in the tourism industry to make it a <i>career of choice</i> for local residents. This implies providing good quality employment and training and development opportunities.</li> <li>• Recruiting and providing skills and opportunities for 'Black, Asian and Minority Ethnic groups (BAME)', older people (50+), women returners, recent arrivals and disables people.</li> <li>• Links between businesses, <i>reducing leakages</i>, influencing levels of visitor spending on local products, and making use of local supplier networks</li> <li>• An inclusive city that is more accessible and develops its tourism products in an <i>economically, socially, and environmentally sustainable way</i> (overall tourism goal).</li> <li>• <i>Recruiting more people</i> (Objective 9)</li> <li>• <i>Upskilling people</i> (Objective 10)</li> <li>• <i>Training and workforce development</i> (Objective 11)</li> </ul>
<p><b>Social sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing tourism products in a <i>socially sustainable way</i>.</li> <li>• Community wellbeing, by <i>reducing or preventing congestion, careful planning, promoting resident use of facilities, and influencing visitor behaviour towards local communities</i>.</li> <li>• Visits to tourism products and 'hidden gems' outside of the traditional tourism centre to make tourism more inclusive and to spread the benefits of economic development while alleviating pressures on tourism 'hot spots'.</li> <li>• <i>Increasing the number of visitors to outer London</i> (Objective 2)</li> </ul>
<p><b>Environmental sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reducing climate-changes emissions, water use and waste generation</i></li> <li>• Developing tourism products in an <i>environmentally sustainable way</i>.</li> </ul>

- Pursuing economic, environmental, and socio-cultural sustainability as a single objective, not as three disaggregated objectives. Otherwise, damage to the environment and social inequalities will compromise economic success
- Improving *environmental performance* (Objective 8)

From **Victoria's** "Tourism Vision 2006-2016" it can be derived that successful attractions contribute to ...

<i>Competitiveness and identity</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergy with existing attractions or infrastructure, mainly expressed by reference to the brand HEALTH. Victory should be seen as a state that has world-class natural attractions. The brand is defined by natural resources of Victoria related to trends towards spa / wellbeing products being more in demand by consumers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The themes of food and wine / hatted restaurants / Distinct wine regions and cellar door experiences / Fresh local produce and farmers markets / Craft breweries and cider houses interactive experiences / Cooking schools and hands on classes / Nature based, spa and wellbeing authentic experiences borne from naturally occurring therapeutic waters providing nourishment for the mind, body and soul / Hot springs, therapies and treatments in natural settings / Natural and organic food art and culture / Artistic and cultural experiences that tell Victoria's stories / Regional galleries and art collections / Blockbuster exhibitions / Gold and pioneer heritage, stories, architecture and attractions / Vintage &amp; antique stores / Aboriginal heritage and product.</li> </ul>
<i>Economic sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitor expenditure in regional Victoria (domestic overnight and daytrip)</li> <li>• Visitor expenditure in regional Victoria (international overnight)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitor expenditure in regional Victoria (domestic overnight and daytrip)</li> <li>• Visitor expenditure in regional Victoria (international overnight)</li> </ul>
<i>Social sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engaging and conversation with visitors across key social media channels. Digital is one of the most important communication channels for marketing, selling, and promoting regional destinations and tourism products. <i>Effective digital reach could be seen as a way to spread visitors to wider regions</i>, although this not explicitly identified as a goal.</li> </ul>

From **Edinburgh's** "Tourism Strategy 2010" it can be derived that successful attractions contribute to

...

<p><i>Competitiveness and identity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Further development and enrichment</i> of Edinburgh's outstanding festivals and attractions.</li> <li>• <i>Positioning Edinburgh amongst the top MICE destinations worldwide.</i> Core priorities are to maximise the use of existing capacity, to grow the value of business tourism through new venue development, to review the need and opportunities for subvention funding, and to improve the quality of products and services across the sector. Although Edinburgh will never be able to compete with the world leaders in the MICE sector it can aspire to establish a strong, differentiated position as a leader for quality of provision across the full range of requirements - hotels, meetings facilities, function venues, PCO and technical services, etc.</li> <li>• <i>Maintaining a high quality destination.</i> The city's unique environment and heritage are the fundamental attractions that underlie the city's success in tourism. These unique assets provide an outstanding backdrop for the city's festivals and events and for business and leisure tourism. The quality and authenticity of the physical fabric of the city and the public realm may be seen as the single most important thing for the future of tourism is Edinburgh.</li> <li>• Edinburgh's status as the <i>World's No. 1 Festival City</i>, in terms of both quality and quantity of festival productions.</li> <li>• <i>A strong cultural product:</i> galleries, museums, performing and visual arts, literary heritage, heritage of enlightenment, etc.</li> <li>• <i>Visitor understanding of the city</i> (e.g. through storytelling and interpretation, by orientation from points of arrival, maps/leaflets, signs/street signs, banners, trails, bus branding, apps, etc.)</li> <li>• Developing <i>food</i> as a major attraction for visitors and source of satisfaction for them.</li> <li>• Realising the <i>full potential of Edinburgh's scientific and technological resources for tourism</i> (e.g. using technology to make Edinburgh's heritage more interesting and exciting, particularly for young people)</li> </ul>
<p><i>Economic sustainability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Economic, social, and environmental sustainability: Maximising occupancy and yield</i> across the year and achieving an <i>upwards spiral</i> of increasing occupancy, profitability, investment in products and people and increased customer satisfaction.</li> <li>• The quality of visitor experience to maximise satisfaction (leading to repeat visits and recommendations) and to extend visitor stays and/or <i>expenditure</i>.</li> </ul>
<p><i>Social sustainability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective <i>co-ordination and collaboration</i> across all areas of the tourism sector.</li> <li>• Social sustainability; ensuring that <i>tourism genuinely benefits, and is perceived to benefit, the people of Edinburgh.</i> The aim is to ensure a common interest between visitors and residents; more specifically, that future provision for visitors - in terms of attractions, events, facilities and amenities and the management of the public realm generally - should serve to enhance the quality of life in Edinburgh, not detract from it. This relates directly to the questions of scale and location of growth and the types of tourism that are developed. There is also a need for excellent communication regarding the benefits of tourism to the residents, as well as the businesses to ensure that the people of Edinburgh are fully 'on side' and will act as ambassadors for the city in their interaction with visitors and potential visitors.</li> <li>• <i>Reducing seasonality.</i> The target is to achieve 50% of additional visits during the months of October to March and reduce the current 40:60 split in Extending tourism's footprint within the city.</li> <li>• <i>Availability and promotion of things for visitors to see and do during the early evening (5-8pm).</i></li> </ul>

- *Spreading visitors.* The majority of leisure visitor activity is concentrated in the Old and New Towns, with significant pressure of visitor numbers in key locations at peak times. Edinburgh has much more to offer in other parts of the city, including a substantial stock of visitor accommodation, providing very attractive, out-of-the-ordinary places to stay on a visit to the city. The tourism industry should exploit the full geography of the city and build capacity for future growth by (1) fully utilizing existing resources such as interesting, vibrant neighbourhoods within the city and (2) utilizing development areas (e.g. Waterfront project and West Edinburgh).
- The waterfront project offers major opportunities for new tourism related development in an area of economic need and is a priority development zone. It has the potential to become a primary component of Edinburgh’s offer for visitors. Existing products are the Royal Yacht Britannia, the extensive and varied food offer, the unique history and setting of the area, and its entry point for cruise passengers. The goal is to develop the Waterfront as an integrated part of the city’s tourism experience, with a more comprehensive range of tourism products, including more attractions, more accommodation with meetings facilities, improved information and interpretation, and enhanced cruise liner facilities.
- In West Edinburgh there are plans for large scale long term development, incorporating the development of the Royal Highland Showground’s operations, a large multi-purpose venue (for exhibitions, large conferences and concerts, product launches and other corporate events), new hotels, all set within a high quality environment. This area has the potential to become a fully integrated destination in its own right, but with a strongly synergistic relationship with tourism in the city center, facilitated by the new tram service.

*Environmental sustainability*

- *Environmental sustainability:* the tourism industry, particularly airlines and major hotel groups, should reduce their carbon footprint dramatically. Local industry should take action to reduce carbon impacts of visitor activity.

From **Dublin’s** tourism strategy “Destination Dublin – A collective Strategy for Tourism Growth 2020” it can be derived that successful attractions contribute to ...

*Competitiveness and identity*

- Performance on key indicators; quantitative measures relating to *visitor numbers*, revenue, market share, and employment creation, and qualitative measures including stakeholder engagement, communications effectiveness, *visitor satisfaction and propensity to recommend Dublin, value for money, and brand impact*.
- *Attraction of conference and incentive visitors*, whose expenditure is amongst the highest of all visitors and who are more prone to visit Dublin in the shoulder and off-seasons. Although Dublin is already considered as a world-class business tourism destination it is far from fulfilling its potential.
- Attracting of *cruise and event visitors*. To includes events visitors coming to Dublin specifically to attend an event or festival, whether sporting, cultural, business or any other type of event.
- The core values of *Dublin's brand proposition* 'Bringing Dublin to Life': Variety, vibrancy and surprise. Diversity is collated into a coherent and accessible experience-development framework under key themes across city and region. This drives the evolution of segment-focused experience developments and marketing communications. It also provides Dubliners with new ways to engage with their city and region and enable them to mediate and interpret it more effectively.
- The sectoral approach, focuses on *five sectors* (Social Energisers, Culturally Curious, Business Tourism, Events and Cruise Tourism), which will both enable stakeholder collaboration and drive Dublin's approach to growth

#### *Economic sustainability*

- *A sustainable funding model*: A balance of funding from both private and public sectors.
- *Attracting conference and incentive visitors, whose expenditure is amongst the highest of all visitors*.
- Performance on key indicators; *revenue, market share, and employment creation*.
- The sectoral approach, focuses on *five sectors* (Social Energisers, Culturally Curious, Business Tourism, Events and Cruise Tourism), which will both enable stakeholder collaboration and drive Dublin's approach to growth
- Performance on key indicators: *stakeholder engagement and communications effectiveness*.
- Engaging with other stakeholders (incl. citizens) at planning, design, implementation, and evaluation stages.

#### *Social sustainability*

- *Attracting conference and incentive visitors, who are more prone to visit Dublin in the shoulder and off-seasons*.
- Quality of life of people living in the wider Dublin area in terms of employment, income and liveliness.

From **Oxford's** tourism strategy "Tourism Strategy and Action Plan for the City and County of Oxford" it can be derived that successful attractions contribute to ...

#### *Competitiveness and identity*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>More visits</i> to attractions and events in the county by Oxfordshire residents,</li> <li>• Maintaining <i>market share</i> in terms of visitors.</li> <li>• <i>Longer average stays</i> by visitors</li> <li>• Developing the “<i>visiting friends and relatives</i>” sector</li> <li>• Encouraging <i>repeat visits</i></li> <li>• Promoting <i>business tourism</i></li> <li>• <i>Marketing the whole county as a visitor destination</i>; the Oxfordshire Brand with its distinctive elements (The Dreaming Spires of Oxford, Cotswolds, Thames, Chilterns, Blenheim Palace, White Horse Country, etc) as well as themes such as Children’s Literature, John Wesley and Methodism</li> <li>• <i>Using the status of European Centre of Culture</i> (and potentially Capital of Culture) to promote the county’s cultural strengths internally and externally</li> </ul>
<i>Economic sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing <i>total expenditure</i> by visitors in the county,</li> <li>• Protecting <i>existing jobs in the tourism sector and creating new ones</i></li> </ul>
<i>Social sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Spreading visits more evenly throughout the county and throughout the year</i></li> <li>• Marketing the whole county as a visitor destination</li> <li>• Encouraging visitors to Oxford to extend their visit to other parts of the county</li> <li>• <i>Innovative opening patterns</i> which encourage off peak business</li> </ul>
<i>Environmental sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducing <i>negative environmental impacts</i> of tourism</li> </ul>

From **Sydney**’s tourism strategy “Sydney Tourism Action Plan (2013)” it can be derived that successful attractions contribute to ...

<i>Competitiveness and identity</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The quality and scope of tourist services for <i>cruise ship passengers</i>.</li> <li>• Developing, delivering and distributing high-quality <i>tourist information</i></li> <li>• Positioning Sydney as a worldclass, unique tourist destination</li> <li>• Positioning Sydney as Australia’s premier <i>retail destination</i>, with a shopping experience in the city that matches those found in comparable global cities</li> <li>• <i>Re-use of heritage buildings</i> within the city for visitor accommodation and other tourism-related uses</li> <li>• Promoting Sydney’s Brand, villages, precincts and fine grain experiences</li> <li>• <i>Linking unique experiences in the region</i> including cultural infrastructure, creative enterprise, events, restaurants, bars and cafés</li> <li>• Giving attention to Sydney’s <i>history, aboriginal peoples’ history and culture, and public art and installations</i>.</li> <li>• Fulfillment of Sydney’s ethical food <i>guidelines</i>, sustainable event management Policy, environmental management plan, sustainable procurement policy, sustainable procurement guideline and the environmental management System</li> </ul>
<i>Economic sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private investment in accommodation facilities</li> </ul>
<i>Social sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing visitor accommodation in areas outside of Central Sydney.</li> </ul>
<i>Environmental sustainability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulfilling green event and food guidelines (see above)</li> </ul>



## Bijlage 2: Indicatieve lijst van attracties MRA

Stedelijke attractiepunten (100.000+ bezoekers)			
Gemeente	Attractie	Type	Postcode en plaats
Amsterdam	Rijksmuseum	Museum	1071 XX Amsterdam
Amsterdam	Anne Frankhuis	Museum	1016 GV Amsterdam
Amsterdam	Van Gogh Museum	Museum	1071 DJ Amsterdam
Amsterdam	Stedelijk Museum Amsterdam	Museum	1071 DJ Amsterdam
Amsterdam	Madame Tussauds Amsterdam	Museum	1012 NP Amsterdam
Amsterdam	Heineken Experience	Attractie /Entertainment	1072 AE Amsterdam
Amsterdam	Seksmuseum Amsterdam 'Venustempel'	Museum	1012 LG Amsterdam
Amsterdam	Science center NEMO	Museum	1011 VX Amsterdam
Amsterdam	Canal company rondvaarten	Rondvaart	1017 SG Amsterdam
Amsterdam	Blue Boat Rondvaarten Amsterdam	Rondvaart	1071 ZD Amsterdam
Amsterdam	Hermitage Amsterdam	Museum	1018 EJ Amsterdam
Amsterdam	Hop on - Hop off Tours & Tickets Amsterdam	Tour	1011 Amsterdam
Amsterdam	Het Scheepvaartmuseum	Museum	1018 KK Amsterdam
Amsterdam	Tropenmuseum	Museum	1092 CK Amsterdam
Amsterdam	Jaap Eden Ijsbaan	Sport attractie	1098 NJ Amsterdam
Amsterdam	Amsterdam Dungeon	Attractie/entertainment	1012 KW Amsterdam
Amsterdam	Coster diamonds Amsterdam	Attractie/entertainment	1071 CZ Amsterdam
Amsterdam	House of Bols	Attractie / Entertainment	1071 CZ Amsterdam
Amsterdam	Amsterdam Arena	Sport attractie/ stadion	1101 EP Amsterdam
Amsterdam	Historisch museum Amsterdam	Museum	1012 PH Amsterdam
Amsterdam	Rembrandthuis	Museum	1011 NK Amsterdam
Amsterdam	Holland Casino Amsterdam	Entertainment	1017 MB Amsterdam
Amsterdam	Paleis op de Dam	Bezienswaardigheid	1001 AM Amsterdam
Amsterdam	Nieuwe kerk	Bezienswaardigheid	1012 NP Amsterdam
Amsterdam	Eye filmmuseum	Museum	1031 KT Amsterdam
Amsterdam	Tunfun	Indoor Speelpark	1011 RD Amsterdam
Amsterdam	Albert Cuypmarkt	Winkel attractie	1072 CN Amsterdam
Beverwijk	Beverwijkse bazaar	Winkel attractie	1948 PH Beverwijk
Edam-Volendam	Volendam	dorp/toeristische attractie	1130 Volendam
Edam-Volendam	Kaasmarkt Edam	Kaasmarkt	1135 XS Edam
Gooise meren	Muiderslot	Museum/kasteel	1398 AA Muiden
Gooise meren	Vesting-Naarden	Vesting stad	1412 Naarden
Haarlem	Teylers Museum	Museum	2011 CH Haarlem
Haarlem	Frans Hals Museum	Museum	2011 ES Haarlem



Haarlemmermeer	Schiphol	Vliegveld/vliegtuig spot plaats/winkel attractie	1118 CP Schiphol
Hilversum	Nederlands instituut voor Beeld en geluid	Museum	1217 WE Hilversum
Laren	Singer Laren	Museum	1251 BS Laren
Lelystad	Bataviastad	Winkelcentrum	8242 PN Lelystad
Waterland	Marken	Dorp/toeristische attractie	1156 Marken
Zandvoort	Circuitpark Zandvoort	Race circuit	2041 KP Zandvoort
Parkachtige attractiepunten (100.000+ bezoekers)			
Amsterdam	Natura Artis Magistra	Dierentuin	1018 CZ Amsterdam
Amsterdam	Hortus Botanicus	Tuin/ kassen	1018 DD Amsterdam
Aalsmeer	Bloemenveiling FloraHolland	Bloemenveiling	1431 GB Aalsmeer
Heemstede	Linnaeushof	Speeltuin	2104 AK Heemstede
Lelystad	Aviodrome	Themapark/vliegveld	8218 PG Lelystad
Lelystad	Bataviawerf	Erfgoed attractie	8242 PA Lelystad
Naarden	Oud Valkeveen	Speeltuin	1411 GZ Naarden
Groene attractiepunten (100.000+ bezoekers)			
Almere/Lelystad	Oostvaardersplassen	Natuurgebied	8218 AA Lelystad
Amstelveen	Amsterdamse bos	recreatie gebied	1182 DB Amstelveen
Beemster	De Beemster	Unesco werelderfgoed	1462 HN Middenbeemster
Bloemendaal	Amsterdamse Waterleidingduinen	Natuurgebied	2114 BH Vogelenzang,
Bloemendaal	Zuid-Kennemerland	Natuurgebied	2051 EC Overveen
Haarlemmerliede-Spaarnwoude	Recreatiegebied Spaarnwoude	Recreatiegebied	1981 LN Velsen-Zuid
Lelystad	Natuurpark Lelystad	Natuur/dierenpark	8219 PP Lelystad
Zaanstad	Zaanse schans	Unesco werelderfgoed	1509 AW Zaandam
Festivals (100.000+ bezoekers)			
Amsterdam	Amsterdam Open Air	Muziek festival	1108 Amsterdam-Zuidoost (Gaasperpark)
Amsterdam	Amsterdam Dance Event	Muziek festival	Amsterdam (verschillende locaties)
Amsterdam	PITCH Festival	Muziek festival	1014 BE Amsterdam (Westergasfabriek)
Amsterdam	Milkshake Festival	Muziek festival	1014 BE Amsterdam (Westerpark)
Amsterdam	DGTL Festival	Muziek festival	1033 WB Amsterdam (NDSM-Werf)
Amsterdam	UIT Markt Amsterdam	Muziek/cultuur festival	Museumplein/Leidseplein Amsterdam
Amsterdam	International Documentary Film Festival Amsterdam	Film festival	1017 XN Amsterdam

Amsterdam	Amsterdam Light Festival	Kunst/cultuur festival	Amsterdam (verschillende locaties)
Amsterdam	Amsterdam Gay Pride	Emancipatie festival	Amsterdam (verschillende locaties)
Amsterdam	De parade	Kunst/cultuur festival	Martin Luther King park Amsterdam
Amsterdam	Sail Amsterdam	Nautisch/cultureel festival	Amsterdam (verschillende locaties)
Haarlem	Haarlem jazz & more	Muziek festival	Haarlem
Haarlemmermeer	Mysteryland	Muziek festival	Floriadeterrein