

Naar een Data Alliantie Gastvrij Overijssel



in opdracht van



MarketingOost

REGIO- EN STADSMARKETING

opgesteld door

European Tourism Futures Institute (ETFI - www.etfi.eu)

NHL Stenden Hogeschool, Leeuwarden

Contact

dr. Stefan Hartman

(e.) stefan.hartman@stenden.com

(t.) 06 421 63 876



Stenden



Inhoudsopgave

1. INLEIDING: data alliantie gastvrijheidseconomie Overijssel.....	3
Waarom data?.....	3
Hoe komen we aan de juiste data?.....	3
Wat te doen?.....	3
Projectdoelstellingen.....	3
2. AANPAK.....	5
Stap 1 – Kick-off bijeenkomst.....	5
Stap 2 – Interviews: kennen van de “data-behoefte” en het “data-aanbod”	5
Stap 3 – Bevindingen structureren: SWOT analyse en overzicht van bouwstenen.....	5
Stap 4 – Opties presenteren: overzicht van strategische opties.....	6
3. RESULTATEN.....	7
3.1. Innovatie alliantie voor bestemmingsontwikkeling.....	7
3.2. Data alliantie voor Gastvrij Overijssel.....	9
3.3. Bouwstenen voor een data alliantie Gastvrij Overijssel.....	10
3.4. Strategische opties: een overzicht.....	11
Bijlage 1: Bouwstenen.....	15
Bijlage 2: Gesprekspartners.....	31
Bijlage 3: Nolan’s groeimodel.....	32

PROJECT TEAM

Deze studie is uitgevoerd door het European Tourism Futures Institute (ETFI – www.etfi.eu). Het ETFI is het kennisinstituut van de Academy of Leisure & Tourism, NHL Stenden Hogeschool

Contact:

Rengerslaan 8-10

8917 DD, Leeuwarden,

The Netherlands

(e.) info@etfi.eu

(t.) +31(0)58 244 1992

(w.) www.etfi.eu

Bijdragen aan deze studie door: Stefan Hartman (contact), Jasper Heslinga, Ben Wielenga, Albert Postma

1. INLEIDING: data alliantie gastvrijheidseconomie Overijssel

Waarom data?

Data is een hulpmiddel om goed geïnformeerde keuzes te maken en in toenemende mate belangrijk voor een vitaal, competitief en veerkrachtig bedrijf, (sub)sector of regio. Voor ondernemers helpt data onder andere om te weten waar de meeste omzet en winst te behalen is ("follow the money"), om klantprofielen te maken, inzicht in de fase van klant worden (motivaties, keuzegedrag, etc.), kant zijn (aantallen, bezoekersstromen, bestedingen, etc.) en klant blijven (waardering, herhaalbezoek, etc.). Allemaal informatie om een gezonde business te kunnen runnen. Voor organisaties en overheden helpt data om de prestaties van de sector in kaart te brengen, om de effectiviteit van beleidsinterventies te meten, om nieuw beleid te maken, etc. Kortom data helpt ons om inzichten te verkrijgen en om deze inzichten te gebruiken om keuzes te maken/verantwoorden.

Hoe komen we aan de juiste data?

Data wordt op vele plekken en op vele manieren verzameld. Data is tegenwoordig afkomstig uit een veelvoud aan bronnen. Te denken valt aan registratiesystemen (van toegangspoorten, ticketcontrole, boekingsystemen, telslangen tot parkeergarages), websites (Google Analytics, Facebook Analytics), social media en Apps (ook via GPS 'tracking'), pintransacties, 'remote sensing' via iBeacons, drones, machine learning/AI, CCTV systemen en nog veel meer. De vraag is welke data is relevant of bruikbaar (te maken) en waar data ontbreekt of niet ontsloten is. Met de toenemende behoefte aan data komen uitdagingen. Dit zit onder andere in het ontbreken van data of het niet toereikend bijhouden van data (geen metingen), versnipperd aanbod, eigendom van data, vertrouwen met betrekking tot data deling, compatibiliteit van verzamelde data, en zo voort. Bovendien is er in toenemende mate behoefte aan enerzijds "harde data" in de zin van kengetallen als aantallen bezoekers, bestedingen en NAW gegevens van bezoekers en anderzijds "zachte data" zoals informatie over gedrag, reviews en waarderingen.

Wat te doen?

Momenteel wordt er veel data verzameld. Bovendien dienen zich nieuwe technieken aan die geschikt zijn (te maken) om data te verzamelen. Daarnaast is het de vraag welke data echt relevant is voor de sector om de juiste informatie te verkrijgen en om keuzes te kunnen maken. Een goed georganiseerde kennisketen waarin relevante data en kennis goed worden benut levert een bijdrage aan zaken als meer bestedingen, aantallen en overnachtingen in de sector. De kennisketen wordt onder meer gevormd door kennisinstellingen, brancheverenigingen, overheden, ondernemers en loopt van vergaren en verzamelen van data en kennis tot het ontsluiten ervan naar gebruikers. De kennisketen van de gastvrijheidseconomie moet georganiseerd zijn. Pas dan kan je samen met de deelnemers aan de kennisketen bepalen wat voor rol eenieder kan nemen om met focus en samenhang structureel een optimaal presterende kennisketen na te streven gericht op meer bestedingen, aantallen en overnachtingen in de sector.

Projectdoelstellingen

Dit project poogt een bijdrage te leveren aan het versterken van "de kennisketen van de gastvrijheidseconomie" middels de volgende projectdoelstellingen:

- SWOT-analyse van huidige situatie, vanuit verschillende stakeholderperspectieven: kijkend vanuit de ontwikkelopgaves die men ziet, aan welke data over de customer journey is

behoefte (inventarisatie)? Wat zijn de bijbehorende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (analyse)?

- Versterken van de kennisketen via: hoe kunnen we kennisketen versterken met nieuwe technieken en door slim organiseren?
- Een overzicht van strategische opties: welke strategische opties zijn er om 1.) sterktes te benutten om kansen te pakken en bedreigingen af te wenden en 2.) zwaktes op te lossen door kansen te pakken en gevaren te voorkomen die met bedreigingen meekomen
- Input leveren voor 2.0 versie van het manifest van Gastvrij Overijssel en de beoogde oprichting van een “Data Hub” (waarvoor nog geen officiële werktitel)

In de opvolgende hoofdstukken en paragrafen gaan we in op de aanpak (hoofdstuk 2) en de uitkomsten (hoofdstuk 3).

2. AANPAK

Gedurende het project zijn er vier grote stappen gezet: de voorbereiding, de vooruitblik, de terugblik en het actieplan.

Stap 1 – Kick-off bijeenkomst

Er is een kick-off bijeenkomst op 8 juni georganiseerd met als doel om relevante respondenten te bepalen voor de interviews en om de vraagstelling scherp te krijgen.

Na het bespreken van het relevante *stakeholdernetwerk* is een *long list* opgesteld van respondenten waarna er met de opdrachtgever een *short list* is vastgesteld van mensen die gevraagd worden om een bijdrage te leveren aan het project. De respondenten zijn *interne key-informants* van voornamelijk bij Gastvrij Overijssel aangesloten organisaties en instellingen en externe key-informants van allerlei (niet Overijsselse) partijen die bezig zijn met data (science) op het vlak van toerisme, recreatie en/of daar de vertaalstap vanuit data science kunnen maken. De lijst van respondenten staat in bijlage 2.

Op basis van de kickoff is de vraagstelling aangescherpt. Naast informatie ophalen over monitoring, data en data science is er afgesproken expliciete aandacht te besteden aan de vragen *waarom hebben we behoefte aan data?* en de vraag *wat willen we weten?* Immers, technisch is vrijwel alles te meten en te analyseren maar praktisch niet nodig (qua doelstellingen, ambitie, focus) of niet mogelijk (in tijd, kosten, technische haalbaarheid). Daarom zijn de gesprekken met de interne key-informants gestart met het duiden van de ontwikkelopgaven die men ziet ten aanzien van de gastvrijheidseconomie en vandaaruit is de slag gemaakt naar monitoring, data en analyse.

Stap 2 – Interviews: kennen van de “data-behoefte” en het “data-aanbod”

Als tweede stap zijn respondenten geïnterviewd. De interviews bestonden uit drie delen, te weten de vragen over de **data-behoefte**, **data-analyse** en **slim organiseren**.

- Bij **data behoefte** is gevraagd naar wat zijn de ontwikkelopgaven die men ziet, wat zijn de doelen waarvoor men data nodig heeft, hoe denkt men data te kunnen gebruiken, wat er is voor nodig om data te kunnen gebruiken in de praktijk als sturingsinformatie (van data naar informatie).
- Bij **data-analyse** is gevraagd naar welke data er momenteel structureel wordt verzameld en/of ingekocht, welke data ad hoc of projectmatig wordt verzameld en/of ingekocht, en welke (nieuwe) technieken van dataverzameling en data analyse er zijn die tot nieuwe inzichten kunnen leiden.
- Bij **slim organiseren**: welke succesfactoren zijn er bij andere initiatieven rondom de onderliggende organisatievraag bij het vergaren en benutten van data.

In alle gevallen is er gevraagd naar enerzijds wat zijn de sterktes (waar is men tevreden over) en zwaktes (waar men (nog) ontevreden over) op dit moment als het gaat om kennis over de customer journey en anderzijds naar wat de bijbehorende kansen en bedreigingen zijn.

Stap 3 – Bevindingen structureren: SWOT analyse en overzicht van bouwstenen

De interviews hebben veel informatie opgeleverd. Deze informatie is verder gestructureerd aan de hand van een **SWOT analyse**, op basis waarvan een **actieoverzicht** is gemaakt.

- **SWOT-analyse** opstellen: tijdens de interviews zijn sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen genoemd voor de ontwikkeling van een kennisketen op het domein van de gastvrijheidseconomie. Deze bevindingen zijn samengebracht in een totaaloverzicht (de SWOT analyse). De items die bij de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn genoemd zijn door de onderzoekers van NHL Stenden/ETFI geclusterd (gecodeerd) naar thema's.
- Van **SWOT-analyse** naar **ACTIEOVERZICHT**: tijdens de interviews zijn veel acties genoemd om sterktes te benutten, zwaktes op te lossen, kansen te pakken en bedreigingen uit de weg te gaan – ofwel die kunnen bijdragen aan het versterken van de kennisketen. We hebben daarom de SWOT-analyse aangevuld met acties die respondenten tijdens de werksessies en interviews hebben genoemd. Deze “ruwe data” is vervolgens door de onderzoekers van NHL Stenden/ETFI geclusterd in een set hoofdthema's die er toe doen voor de verdere ontwikkeling van een kennisketen op het domein van de gastvrijheidseconomie.

Uit de resultaten komt een set aan inhoudelijke bouwstenen naar voren die bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de kennisketen. Daarnaast wordt duidelijk dat het bouwen van een sterke, zichzelf verbeterende kennisketen een cyclisch proces van aanpassing en innovatie is. Paragraaf 3.2. legt dit cyclisch proces verder uit. Paragraaf 3.3 geeft een overzicht van de inhoudelijke bouwstenen en bijlage 1 een detailbeschrijving van alle bouwstenen.

Stap 4 – Opties presenteren: overzicht van strategische opties

Er is een overzicht van strategische opties gemaakt op basis van de bouwstenen (paragraaf 3.2.) en de bijbehorende detailbeschrijvingen (bijlage 1). Dit overzicht geeft een beeld van de acties die men in Overijssel kan uitzetten om tot een sterkere “Monitor Gastvrij Overijssel” te komen.

3. RESULTATEN

De gesprekken met de respondenten hebben laten zien dat het data-vraagstuk niet een opzichzelf staand onderwerp is. Het is immers een middel om tot een hoger doel te komen. Ik het geval van Overijssel het versterken van de Gastvrijheidseconomie en de doorontwikkeling van (samengestelde!) toeristisch-recreatieve product van Overijssel. Daarnaast brengt het project een set aan inhoudelijke bouwstenen naar voren die bijdragen aan het versterken van de kennisketen. Paragraaf 3.1. legt uit hoe het bouwen van een kennisketen samenhang met bestemmingsontwikkeling en benadrukt dat het in beide gevallen om cyclisch proces van aanpassing en innovatie gaat. Paragraaf 3.2 bespreekt de inhoudelijke bouwstenen.

3.1. Innovatie alliantie voor bestemmingsontwikkeling

De wereld beweegt continu, de samenleving stelt nieuwe eisen en de concurrentie zit niet stil. Sterker nog, bestemmingen zijn onderling verwikkeld in een hevige **concurrentiestrijd** om de aandacht, de tijd en het geld van de (potentiële) **kritische bezoeker**. Bestemmingen boksen continu tegen elkaar op. Dit maakt dat bestemmingen altijd-in-ontwikkeling zijn en in zekere zin **rusteloos zouden moeten** zijn in haar zoektocht naar **kwaliteitsverbetering** om de concurrentiestrijd aan te gaan en het liefst om de concurrentie voor te zijn.

Wat gebeurt er precies? Er is een situatie ontstaan waar partijen continu met **productontwikkeling** bezig zijn. Men probeert om een dusdanig **hoge kwaliteit** te bieden die hoger is dan de concurrentie, de aandacht van de (potentiële) bezoeker trekt en geld in het laatje brengt waardoor **businesscases** te sluiten zijn. Bestemmingen zijn gebaat bij een **kwaliteitscultuur** die er voor zorgt dat partijen continu zoeken naar mogelijkheden om het toeristisch-recreatieve product te verbeteren als het gaat om **bezoekersbelevingen**, te optimaliseren in bedrijfseconomische zin en bij te dragen aan de kwaliteit van leven en wonen van bewoners^{1, 2, 3}.

Wat is er nodig? Continue kwaliteitsverbetering vraagt om een **cyclisch proces** met daarin een aantal **rollen en verantwoordelijkheden**. Het is belangrijk om deze rollen en verantwoordelijkheden heel expliciet te maken zodat partijen aan elkaar zijn te verbinden, er afstemming kan plaatsvinden en acties van partijen complementair kunnen zijn. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden die je in een **productlevenscyclus** verwacht. De onderstaande figuur visualiseert een **cyclisch proces** van productontwikkeling⁴. Op bedrijfsniveau zijn er bedrijven die uitstekend in staat om zelf, **autonoom**, de kwaliteit van het eigen product naar bijzondere hoogte te stuwen – vooral de grote bedrijven, ketens en instellingen. Op het niveau van bestemmingen is het gecompliceerder. Het toeristisch-recreatie product van een bestemming is een samengesteld product: de vrijetijd activiteiten, de cultuurhistorie, erfgoed, het culturele aanbod, de voorzieningen, de infrastructuur, de openbare ruimte, de dienstverlening rondom reizen en verblijven, en zo nog veel meer.

De complexiteit van bestemmingsontwikkeling vraagt dat partijen elkaar kennen, elkaar treffen, elkaars uitdagingen en krachten leren kennen en **slim gaan samenwerken** zodat ze **wederzijds**

¹ Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid –WRR (2013) Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland. Amsterdam: Amsterdam University Press.

² Delies (2009) Verbindingskracht & combinatievermogen. Een empirisch onderzoek naar kennis-allianties tussen beroepsonderwijs (ROC) en bedrijfsleven. Groningen: Universiteit Groningen

³ Hartman (2018) Bouwen aan bewuste bestemmingen. Position Paper van het Center of Expertise Leisure Tourism Hospitality (CELTH).

⁴ De figuur is gebaseerd op het model van de productlevenscyclus en het organisatie-model achter de Zeeuwse Toeristische Uitvoeringsalliantie

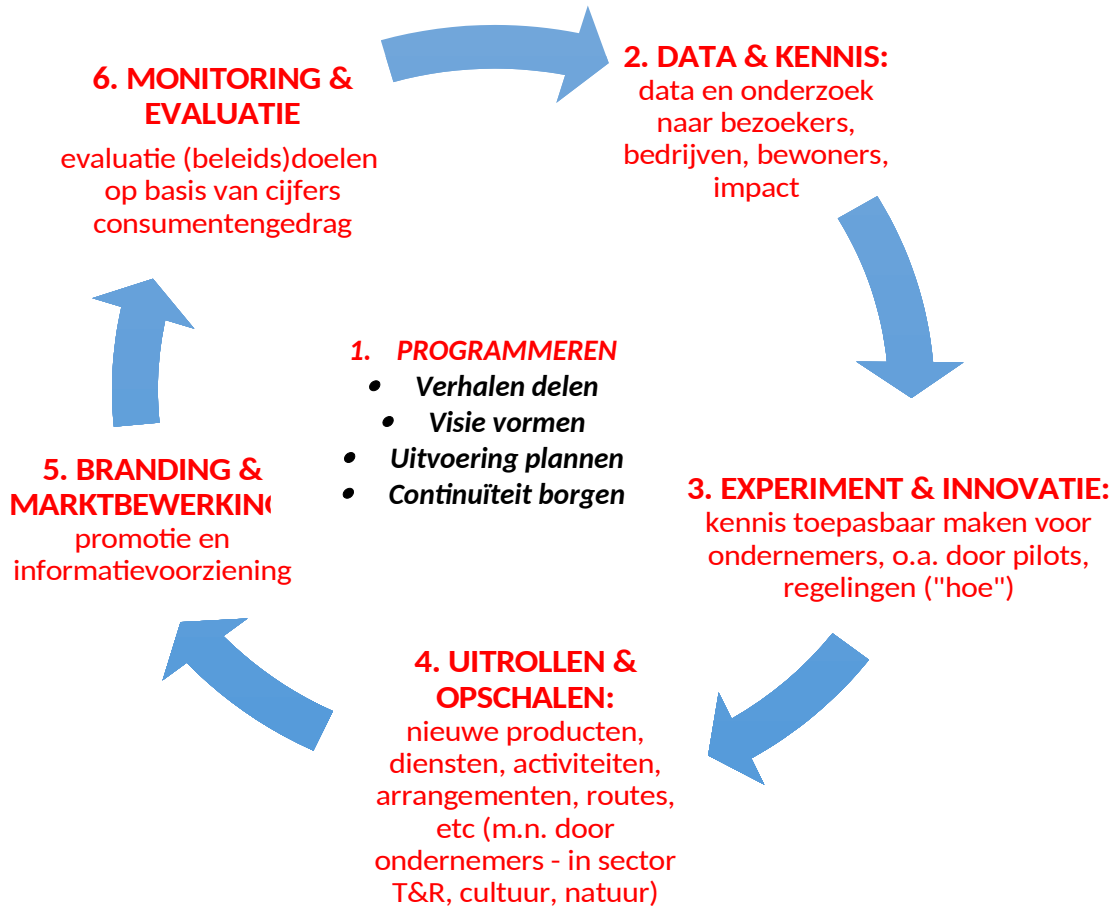
profijt hebben. Allianties ontstaan omdat de ontwikkeling van aanbod en afstemming op marktvraag een samenspel van partijen is; de ondernemer die initiatief en risico's neemt, de *destination marketing organisatie* (DMO) die ook branding, promotie en marktwerking doet, de overheid die beleid maakt, kaders schept en stimuleringsprogramma's en -regelingen uitvoert, de adviesbureaus die verschillende partijen ondersteunen, de onderwijs- en kennisinstellingen die met leerwerktrajecten, onderzoek, projecten en experimenten hun bijdrage leveren. Om stappen verder te komen is organiserend vermogen nodig, en dat vereist duidelijkheid over benodigde rollen, de juiste partijen aan tafel en afstemming over verantwoordelijkheden.

ROLLEN	VERANTWOORDELIJKHEDEN	HOOFDROLSPELERS
De kennisontwikkelaar	Data & Kennis: bijeenbrengen, verzamelen en analyseren van data; van-data-naar-kennis; verfijnen methodieken; onderwijs en opleidingen	Urban Data Center CBS, afdeling beleidsinformatie van de Provincie Overijssel, MarketingOost, kennisinstellingen (TUE, Saxion)
De innovator	Experimenten & innovaties: aanjagen van pilots, experimenten die daarna breder uitrolbaar of opschaalbaar zijn.	Innovatie-, impulsfondsen en innovatiepacten, incubators/innovatiehubs/living labs
De productontwikkelaar	Opschalen & Uitrollen: nieuwe producten, diensten, activiteiten, arrangementen, routes, etc	Ondernemers T&R, cultuur, festivals, natuur/TBO
De promotor	Branding & Marktbewerking: merkontwikkeling, promotie, informatie	MarketingOost, VVV's, TIP's
De evaluator	Monitoring & Evaluatie: evaluatie op basis van (beleids)doelen, uitvoering en cijfers	Kennisinstellingen, rekenkamer, afd. beleidsinformatie Overijssel
De facilitator	Programmeren: visievorming & uitvoeringsplan: agenda setting, aanjagen, mogelijk maken, ondersteunen, financieren	Overheden, Gastvrij Overijssel
De verbinder	Programmeren: continuïteit: Managet continu het cyclische proces. Organisatie en ondersteuning.	Neutrale partij, MarketingOost

De tabel en de figuur geven handvatten voor het inrichten van innovatie-allianties. Innovatie-allianties die invulling geven aan de kwaliteitscultuur en tot doel hebben om de kwaliteit van het (samengestelde) toeristisch-recreatief product te verbeteren. Alliantiepartners vervullen in één of meerdere schakels een hoofd- of bijrol. Zo zijn de innovatie-allianties te sluiten en ontstaat er een groeimodel/vliegwieleffect doordat partijen samen doen, samen leren en dus co-creëren. In gedeelde maar ook afgebakende rolverdeling en verantwoordelijkheid – allen gedreven door dezelfde ambitie. Aan de basis van een kennisalliantie liggen een aantal fundamentele zaken die het geheel draaiende houden: verhalen delen, visie vormen, uitvoering planning en continuïteit borgen.

In de praktijk zien we dat er **gebiedsgerichte innovatie-allianties** rondom bestemmingsontwikkeling waarvan Gastvrij Overijssel een voorbeeld is. In andere regio's zijn er initiatieven als de Toeristische Uitvoeringsalliantie in Zeeland, de Toerisme Alliantie Fryslân, Leisure Valley in Drenthe

Voorbeeldmodel CYCLUS voor BESTEMMINGSONTWIKKELING

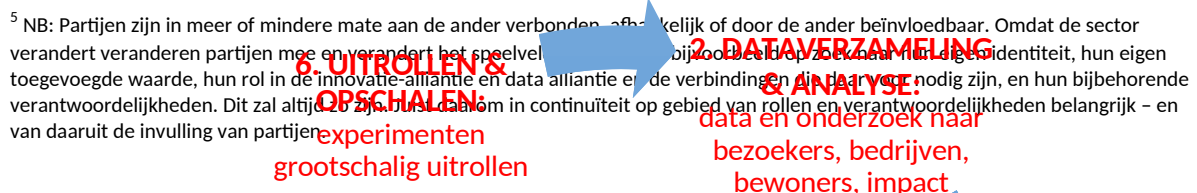


3.2. Data alliantie voor Gastvrij Overijssel

Naast innovatie-allianties op bestemmingsniveau ontstaan er **thematische innovatie-allianties** rond specifieke thema's, zo ook voor monitoring en data. Een thematische alliantie doorkruist geografische schaalniveaus van bestemmingen en is in staat om allianties op bestemmingsniveau te verbinden. In feite is hetzelfde cyclische model bruikbaar voor het verbeteren van het 'product' data: immers er is behoefte aan kwalitatief hoogwaardige (ofwel valide, betrouwbaar, bruikbaar) data. Dit is gevisualiseerd in de onderstaande figuur.

*Door de combinatie van geografische en thematische innovatie-allianties ontstaat er, al met al, er een matrixstructuur die samen het **innovatie-systeem** vormen – waarin diverse (vaak opdrachtgestuurde) partijen een eigen rol hebben, afstemming zoeken, complementair optrekken en de fragmentatie die er op het eerste oog lijkt te zijn erg meevalt. Als rollen en verantwoordelijkheden helder gedefinieerd zijn maken innovatie-allianties en het daaruit voortvloeiende innovatie-ecosysteem het mogelijk dat vele bestemmingen aanhaken en dat er in allianties gewerkt wordt een veelvoud aan thema's⁵.*

Voorbeeldmodel CYCLUS voor DATAGEDREVEN WERKEN



De bovenstaande figuur is gebruikt om de bevindingen uit de gesprekken met key-informants te positioneren. De bevindingen worden in paragraaf 3.3. nader toegelicht.

3.3. Bouwstenen voor een data alliantie Gastvrij Overijssel

Uit de gesprekken met de respondenten komt een set aan inhoudelijke **bouwstenen** naar voren die bijdraagt aan het uitvoeren van de **stappen in de data cyclus**. De taken en verantwoordelijkheden liggen bij meerdere stakeholders, ofwel een beoogde 'data alliantie', zoals de provincie Overijssel (meerdere afdelingen), Overijsselse gemeenten (meerdere afdelingen), MarketingOost, Kennispunt Twente, kennisinstellingen, brancheorganisaties en terreinbeheerders. De bouwstenen worden in de onderstaande tabel weergegeven en in detail uitgelegd in bijlage 1.

STAPPEN in de DATA CYCLUS	BOUWSTENEN
• DATAGEDREVEN WERKEN	1A: Verhalen delen: naar een continu verbeteringsproces 1B: Visie vormen: benodigde basisinformatie 1C: Uitvoering plannen: metrics definiëren 1D: Continuïteit borgen: organisatiemodel 1E: Data ownership: afstemming
• DATAVERZAMELING & ANALYSE	2A: De huidige stand van zaken 2B: Bedrijvendata 2C: Draagvlak & draagkracht 2D: Toekomstverkenningen 2E: Dataverzameling onder de AVG
• INFORMATIE & KENNISDELING	3A: Kennisdatabank 3B: Events & Symposia 3C: Dashboards 3D: Leven lang leren
• MONITORING & EVALUATIE	4A: Opsporen data-gaten 4B: Combineren data en methodieken
• AANPASSEN & INNOVEREN	5A: Gebruik optimaliseren van bestaande databronnen 5B: Gebruik optimaliseren van bestaande dataverzamelingsmethodieken
• UITROLLEN & OPSCHALEN	6A: Standaardisatie & verenigbaarheid

De bouwstenen die in de bovenstaande tabel zijn gegeven, en in detail uitgewerkt in bijlage 2, geven een totaalbeeld van de mogelijkheden om te bouwen aan een data alliantie voor Gastvrij Overijssel. Op basis van dit totaalbeeld hebben de onderzoekers van NHL Stenden/ETFI een overzicht gemaakt van strategische opties om concreet stappen te kunnen zetten.

3.4. Strategische opties: een overzicht

De strategische opties om kansen te benutten en uitdagingen op te lossen zijn in een reek tabellen gegeven.

Tabel 1 geeft een **overzicht van de toegevoegde waarde van data** voor diverse partijen. Er zijn structurele investeringen nodig om de toegevoegde waarde van data te benutten voor toepassingen in de praktijk van de vrijetijdseconomie

Tabel 2 geeft een **overzicht van calls to action**. De calls to action gaan over de drijfveer om datagedreven werken te omarmen in en de praktijk te brengen. Dit loopt uiteen van gemiste kansen, beperkingen aan beschikbare data, nieuwe technieken en nieuwe vraagstukken die opkomen.

Tabel 3 geeft een **overzicht van basisacties** die gezamenlijk bijdragen aan een “Basismonitor Gastvrij Overijssel”. Het overzicht stelt voor om te investeren op in ieder geval 4 programmalijnen (tabel 2, pagina 2) en de bijbehorende acties. In Overijssel zijn een deel van de opties al reeds opgepakt.

Tabel 4 geeft een **overzicht van toekomstige mogelijkheden**. Vereist is dat een basismonitor Gastvrij Overijssel orde is en structurele investeringen worden gedaan.

BASISMONITOR GASTVRIJ OVERIJSSSEL

TABEL 1: Toegevoegde waarde voor stakeholders

Ondernemers (VTE)	Organisaties (DMO)	Overheden	Onderwijs & Onderzoek
1. Meer bezoekers: vanuit het klantprofiel/leefstijlen van de bestaande klant meer klanten trekken en ontbrekende groepen aantrekken 2. Meer herhaalbezoek: opbouwen van (CRM) systeem voor relatiebeheer (informatie, acties, campagnes) 3. Beter rendement: bedrijfsvoering optimaliseren voor meer inkomsten en minder kosten: (meest) rendabele en (meest) onrendabele activiteiten kennen i.r.t. bezoekersgroepen ('follow the money') 4. Beter gastvrijheid en productaanbod: benutten feedback klantervaringen en -waarderingen 5. Anticiperen in plaats van reageren: kennen van trends en ontwikkelingen in vraag en aanbod: opkomende en afnemende markten / productaanbod 6. Beter return-on-investment: investeringen gericht uitvoeren bijv. met kennis van klantprofielen 7. Benchmarken bedrijfsprestaties: hoe goed gaat het tov concurrentie en andere sectoren	1. Beter return on investment: doelgericht middelen inzetten (effectief, efficiënt). Marketing wordt steeds meer gepersonaliseerd, dus data over de klant steeds belangrijker om te kunnen personaliseren. 2. Meer bezoekers aantrekken: vanuit klantprofiel bestaande klant meer klanten trekken en ontbrekende groepen aantrekken 3. Meer herhaalbezoek: opbouwen van CRM systeem voor relatiebeheer en doelgerichte acties 4. Creëren van actieve betrokkenheid onder de bevolking (loyaliteit, ambassadeurs, gastheren en -vrouwen van de regio) en bij bezoekers. 5. Duurzame bestemmingsontwikkeling: volhoudbare, gedragen groei	1. Toegevoegde waarde van de sector voor: welvaart (profit), leefbaarheid (people), leefomgeving (planet) a. Welvaart: aantal banen, type werkgelegenheid ('functiehuis'), b. Leefbaarheid: staat lokaal onder druk, vrijetijdssector kan gezien de groeipotentie van meerwaarde zijn (voorzieningen, reuring, bereikbaarheid, toegankelijkheid). c. Leefomgeving: ruimtelijke kwaliteit, biodiversiteit 2. Bewoners actief betrekken en een stem geven 3. Inzicht in de vitaliteit van toeristisch-recreatief productaanbod (verblijf, vervoer, vermaak) 4. Meten van doelstellingen van beleid, investeringen en projecten me beoogde impact op toerisme en recreatie. 5. Onderbouwing voor wel/geen vergunningverlening 6. Wens om in te spelen op trends en ontwikkelingen in vraag en aanbod: opkomende en afnemende markten / productaanbod. Van reageren naar anticiperen	1. Maatschappelijke relevantie: a. Nieuwe kennis generen t.b.v. van sector (van data naar informatie) b. Nieuwe kennis ontsluiten naar de sector (kennisdag, training, tutorials) c. Nieuwe technieken en methodieken testen en toepassen 2. Nieuwe kennisvragen formuleren 3. Nieuwe kennis generen t.b.v. van onderwijs/wetenschap

BASISMONITOR GASTVRIJ OVERIJSSSEL

TABEL 2: Calls to action

Gemiste kansen	Beperkte beschikbare informatie	Nieuwe vraagstukken	Nieuwe mogelijkheden
- Beschikbare data wordt niet gebruikt - Beschikbare data wordt niet vertaald naar inzichten voor VTE - Inzichten worden niet gedeeld - Dataverzameling wordt niet afgestemd/gecoördineerd - Beschikbare data wordt niet gekoppeld - Beschikbare inzichten worden niet gekoppeld	- Betrouwbaarheid en bruikbaarheid beschikbare cijfers (NBTC, CBS) ter discussie - Ontbrekende data en inzichten op niveau van stad/streek/regio - Blinde vlekken: watersport, vaste gast, airbnb, - Beperkt inzicht in aanbod op sector/gebiedsniveau: aantal en locaties van accommodaties (incl. gemengde bedrijven, sharing economy), type, capaciteit, bezetting, klantprofiel	- Overtourisme (tussen feit en gevoel) - Limieten aan draagvlak - Limieten aan draagkracht - Beperkingen aan arbeidsmarkt - Marketingcommunicatie behoefte aan personalisatie/narrowcasting	- Automatiseren/systematiseren: sensor data (videobeelden, wifi-tracking), invoeren van boeking- en reserveringssysteem (gekoppeld aan) CRM systeem, automatische output van data tbv gecentraliseerde analyses - Big Data: telefoondata, vervoersdata, videobeelden, pintransacties, social media data, applicatie-data, webmetrics, internet-of-things (auto, telefoon, infrastructuur, accommodaties/domotica) - Dashboards: automatisch data input, koppelingen en analyse tbv bruikbare informatie voor gebruikers (denk aan: Google Analytics)

BASISMONITOR GASTVRIJ OVERIJSSSEL

TABEL 3: Programmaliijnen voor een basismonitor

Bezoekers Monitor⁶ <i>(huidige bezoekers, potentiële bezoekers, ontwikkelingen in de tijd en ruimte, marktontwikkelingen)</i>	Bedrijven Monitor⁷ <i>(totaalbeeld van aanbod, bedrijfsprestaties, benchmarking)</i>	Bewoners Monitor⁸ <i>(betrokkenheid, draagvlak, draagkracht, waardecreatie door toerisme)</i>	Programma Kennis & Informatie <i>(van data naar bruikbare kennis en informatie)</i>
Big Data Lab: telefoondata, pintransacties, social media, vervoersdata. Grote en complexe datasets die meerdere doelen kunnen dienen. Centrale inkoop en verwerking Benutten bestaande data: van reeds beschikbare data naar informatie. Er is legio data verzameld die nog niet zijn omgezet naar informatie. Bezoekerspanel: opzetten, uitbreiden en beheren: peilen motivatie, imago, bekendheid, klankbord Bezoekersonderzoeken afstemmen: vele partijen met klant-contact (musea, attracties, vvv) kunnen aantal basisvragen opnemen t.b.v. basisdata (o.a. postcode tbv herkomst en leefstijlbepaling, bestedingen, verblijf, motivatie, etc.) Internationale gast: visitor journey mapping van de (buitenlandse) bezoekers tbv succes en faalfactoren in dienstverlening Visit Overijssel app/mobile site: dienstverlening voor consumenten, dataverzameling voor analyse Marktverkenning: trends en ontwikkelingen in vraag en aanbod, opkomende en afnemende markten / productaanbod Verkenning waarde van boekingsmodules OTA's: dienstverlening voor consumenten, dataverzameling voor analyse	Aanbod in beeld: verblijfsaccommodatie, watersport, airbnb, attracties Diversiteit in beeld: leefstijlanalyse van aanbod Prestaties in beeld: aantallen bezoekers, overnachtingen, bestedingen, werkgelegenheid Vitaliteit in beeld: vitaliteitsscan van toeristisch-recreatief productaanbod (verblijf, vervoer, vermaak) Koplopers Proeftuin t.b.v. kennen mogelijkheid, bereidheid en voorwaarden voor data delen binnen aantal kleine, sectorale proeftuinen (te denken aan: musea, dagattracties, vervoerders, groepsaccommodaties, samenwerkende hotels – in samenwerking met branche organisaties	Bewonerspanel: benutten van gemeentelijke en provinciale panels: peiling actieve betrokkenheid bij toerisme (participatie, loyaliteit, inclusiviteit), draagvlak voor toeristische ontwikkeling, draagkracht van plek voor toerisme Bredere toegevoegde waardecreatie van de vrijetijdseconomie: inzicht in hoe de burgers profiteren van toerisme: sociaaleconomisch (banen, werkgelegenheid), voorzieningenniveau, investeringen publieke ruimte, infra en landschap, kwaliteit van leven (trots, sense of place etc.)	“Gastvrij Overijssel in Cijfers - Kennisplatform”: dashboard/landing page met kengetallen tav toerisme & recreatie op basis bezoekersdata, Bedrijvendata, Bewonersdata. Met daarbij: open data portal met overzicht databronnen / data catalogus, toezien op standaardisatie en verenigbaarheid van data (irt IPO Landelijke Standaard), dataleverings en –bewerkingsovereenkomsten, AVG-proof werken. “Gastvrij Overijssel in Cijfers - factsheets” (periodiek): feiten & cijfers Gastvrij Overijssel Trendsheets” (periodiek): trends & innovaties “Toekomstbestendig Gastvrij Overijssel” (1x per twee jaar): vanuit trends en ontwikkelingen in de sector (op lokaal, regio, nationaal en internationaal niveau) en hun effect op Overijssel en deelregio's en/of deelsectoren. Basis: vraag-aanbod analyse, SWOT “Kennisdag Gastvrij Overijssel”: jaarlijks, gekoppeld aan bestaand event als jaarcongres Gastvrij Overijssel Trainingsprogramma: implementatie van systemen en datagedreven werken met zelf-gegenereerde data (website, boekings- en reserveringssystemen, reviews) Experimenteren met nieuwe technieken en methodieken (webscraping, social media data, videofeeds, satellietdata, machine learning, AI, etc.) Interregionale samenwerking: samenwerking met andere regio's, partijen als CBS, NBTC, en initiatieven zoals Nationale Data Alliantie

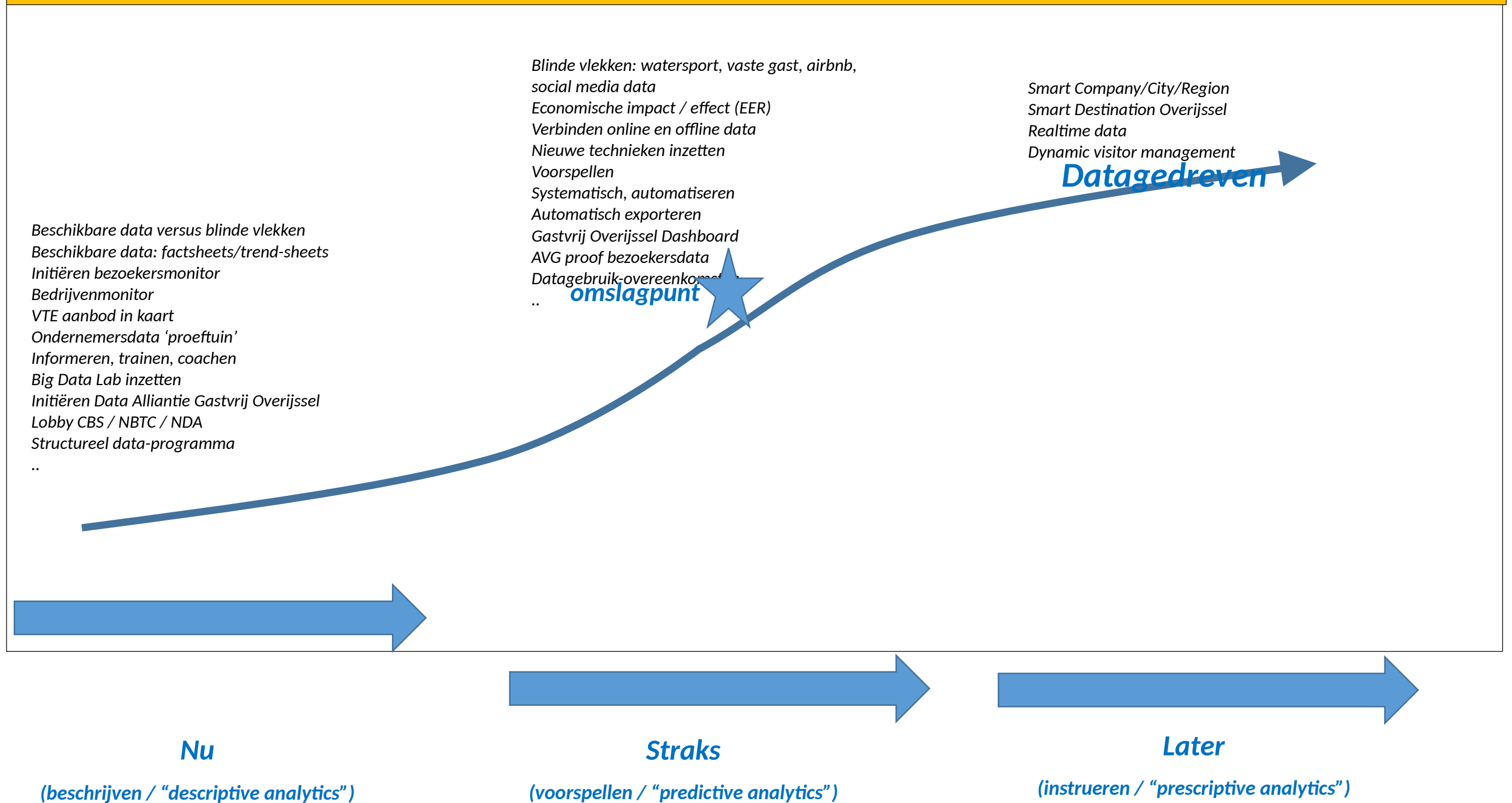
⁶ Meten van “customer journey”: aantallen, herkomst, bestedingen, overnachtingen, profiel/leefstijl, type vakantie, bezoekgedrag (in tijd en ruimte, type activiteiten, online zoek-, oriëntatie- en boekgedrag uitgesplitst naar per herkomstland: hoe ver vooruit boeken, waar boeken, type vakantie, welke periode, hoe lang, reisgezelschap), bezoekmotief, bekendheid, perceptie, waardering, loyaliteit (NPS score), herhaalbezoek.

⁷ Meten binnen bedrijven: bezoekersdata (via boekingssystemen, websites, enquêtes, gesprekken) bedrijfsprestaties/rendement, conjunctuurmetingen. Meten van bedrijven: aantallen, locaties, omvang, type, bedrijfsstijl (adhv Leefstijlvinder). werkgelegenheid, type banen, capaciteit, bezettingsgraden, vitaliteit, spillover naar andere sectoren.

⁸ Meten van draagvlak voor ontwikkeling toerisme, meten van perceptie, imago, houding, gedrag ten aanzien van marketinginspanningen, toeristengedrag (host-gast interactie) en kennis en beeldvorming ten aanzien van waardecreatie van toerisme (trots, kansen op de arbeidsmarkt, voorzieningen, levendigheid, kwaliteit van leven, kwaliteit leefomgeving, etc.)

BASISMONITOR GASTVRIJ OVERIJSEL

TABEL 4: Groeimodel datagedreven werken



Bijlage 1: Bouwstenen

1. DATAGEDREVEN WERKEN

1A: Verhalen delen: naar een continu verbeteringsproces

Het bouwen en functioneren van een data alliantie vereist een groeimodel waarin partijen aan de slag gaan en continu in een herhalend, cyclisch proces van optimalisatie zoeken naar mogelijkheden om het data-gedreven werken te verbeteren. Er moet een cultuur zijn, of ontstaan, waarin partijen *continue ontwikkeling* nastreven en daarop bereid zijn om te investeren – soms niet voor de volle 100% wetende wat de exacte return-on-investment (ROI) is.

Op bedrijfsniveau zijn er bedrijven uitstekend in staat om zelf het data gedreven werken naar bijzondere hoogte te stuwen – met name de grote bedrijven, ketens en instellingen. Op het niveau van bestemmingen is het gecompliceerder. Het toeristisch-recreatie product van een bestemming is een samengesteld product: de vrijetijd activiteiten, de cultuurhistorie, erfgoed, het culturele aanbod, de voorzieningen, de infrastructuur, de openbare ruimte, de dienstverlening rondom reizen en verblijven, en zo nog veel meer. Op bestemmingsniveau is het belangrijk om rollen en verantwoordelijkheden heel expliciet te maken zodat partijen aan elkaar zijn te verbinden, er afstemming kan plaatsvinden en acties van partijen complementair kunnen zijn. Zie hoofdstuk 3.1 voor een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden die je in een productlevenscyclus verwacht.

Waarom is data nodig? Of, met andere woorden, welke ontwikkelopgaven zijn er? De volgende zaken komen naar voren uit de gesprekken met de respondenten:

Bezoekers	Het productaanbod wordt continu verbeterd in lijn met de behoeften.
Bewoners	Signalen kunnen afgeven aan overheid en marketingorganisaties zodat de kwaliteit van leven en de kwaliteit van de leefomgeving geborgd blijft of verbeterd wordt (infra, voorzieningen, etc.)
Bedrijven	Meer toeristen, bestedingen en betere bedrijfsprestaties door verbetering van het productaanbod ('service design') op basis van database opbouwen van bezoeker, profielen, herkomst, bestedingsgedag, motivatie, beleving waardering. Dit geeft inzicht in wie er komt en wie er niet komt en is van belang voor het vergroten van de aantrekkingskracht, gezamenlijke promoties, effectieve promoties, seizoenverlenging, verleningen verblijfsduur, stimuleren herhaalbezoek, activiteiten van bezoekers stimuleren, cross-selling, stimuleren bestedingen, meer directe boekingen en minder via intermediairs (verlies van 20%), benchmark ondernemers en bestemmingen, vanuit aanbod/product onderzoeken en analyseren waar mogelijke doelgroepen zich bevinden, targetten via narrowcasting.
Provincie, gemeenten	Metten van beleidsprogramma's, geïnformeerd beleid maken, gericht inzetten van stimuleringsregelingen, handhaving, behoefte aan op het (micro)niveau van/binnen gemeentes
Politiek	Geïnformeerd keuzes maken bijvoorbeeld op basis van inzicht in omvang, impact en prestatie van de sector (in relatie tot andere sectoren) ⁹ .

⁹ De sector kan haar organiserend vermogen versterken door sterker in te zetten op de lobby naar beleidsmakers en politici. De sector zal zich lokaal en regionaal moeten organiseren, naast landelijke verbanden als branche organisatie – die elk een specifieke functie hebben.

Gastvrij Overijssel	Meten van beleidsprogramma's, doorontwikkeling beleidsprogramma's, impact van de gastvrijheid op de bredere economie en de bijdrage aan leefbaarheid
MarketingOost:	Effecten meten van inspanningen ter legitimering van acties naar opdrachtgevers en stakeholders, signalen opvangen van bewoners, bedrijven en bezoekers ter verscherping en aanpassing van de strategie en acties, kosten efficiency
Terrein beherende organisaties	Weten welke functie gebieden hebben voor de gastvrijheidseconomie door de maatschappelijke meerwaarde van de terreinen in beeld brengen voor support. Bezoekersstromen in cijfers vastleggen óók voor strategische keuzes t.a.v. faciliteiten, infrastructuur, rangorde van de gebieden en kennen van de bezoeker
Onderzoekers	Betere inzichten en diepere analyses op basis van verenigbare/deelbare data

1B: Visie vormen: benodigde basisinformatie

Uit de gesprekken met de respondenten komen de volgende onderwerpen veelvuldig naar voren die we kunnen beschouwen als de benodigde basisinformatie:

- Bezoekersinformatie: aantallen, overnachtingen, bezoekersprofiel en gedrag, tevredenheid en wensen
- Marktontwikkelingen: opkomende en afnemende markten en doelgroepen, klant van de toekomst, internationale gast. Daarbij: sneller trends en ontwikkelingen op basis van data voor handen (realtime)
- Economische impact: de directe werkgelegenheid en indirecte voorwaartse en achterwaartse werkgelegenheid¹⁰, bestedingen, omzet, groeiontwikkeling in verleden, groeioprognose in de toekomst. Belangrijk om de omvang en het aandeel aan te tonen. Recent onderzoek (Desicio, 2018) laat zien dat de gastvrijheidseconomie met 42.000 banen en een aantal van 8.5% in de totale werkgelegenheid een serieuze partner is in het economisch domein.
- Bredere toegevoegde waarde van de sector: o.a. voorzieningenniveau, winkelaanbod, reuring, het culturele aanbod, investeringen in de openbare ruimte, de kwaliteit van de infrastructuur (wandelen, fietsen, varen) horeca, het scholingsaanbod en kansen op de arbeidsmarkt, directe inkomsten voor particulieren (AirBnB), huizenprijzen, trots,
- Voorzieningen, infrastructuur en openbare/natuurlijke ruimte: gebruik en waardering
- Draagvlak en draagkracht van een bestemming: duurzaam ontwikkelen in balans met omgeving. Daarbij hoort een discussie over principes ten aanzien van de kwaliteit van de leefomgeving (ruimtelijke kwaliteit) en de kwaliteit van leven (leefbaarheid) en welke bezoekers daar bij passen. In discussies zijn ambities om te innoveren, te groeien, meer internationale toeristen te trekken nog maar weinig getoetst aan de draagkracht van een plek en het draagvlak van de lokale samenleving.

Lokaal en regionaal organiseren van een representatieve afspiegeling van het ondernemersveld helpt in beleidsprocessen: beter zichtbaar, beter vindbaar door de overheid, mits intern goed georganiseerd ook een serieuze gesprekspartner en daardoor een serieuze sector om rekening mee te houden. Dit opent mogelijkheden om invloed uit te oefenen op beleid, (stimulerings)regelingen en biedt toegang tot (bovenregionale) subsidiemogelijkheden. Dit zullen ondernemers onderling moeten oppakken – al dan niet uitgenodigd of zelfs gefaciliteerd door overheden – en hiervoor tijd en energie vrijmaken (wat gebaat is bij enige schaalgrootte / volume van het bedrijf)

¹⁰ Indirecte achterwaartse werkgelegenheid: toeleverende industrie/sector. Indirecte voorwaartse werkgelegenheid: spin-off effecten als gevolg van nieuwe activiteiten/ activiteiten

De benodigde basisinformatie is vervolgens te vertalen naar meer concretere, meetbare 'metrics' – die ook inzetbaar zijn voor het bepalen van *key-performance indicators* (KPI) in beleidsambities en – programma's.

1C: Uitvoering plannen: metrics definiëren

Na het bepalen van kernonderwerpen die er toe doen voor gebiedspartijen is het zaak om tot meer concrete, meetbare 'metrics' te komen. Voor de hand ligt om een bezoekers-, bewoners- en bedrijvenmonitor in te richten en een monitor voor de impact van toerisme in relatie tot de draagkracht van een bestemming.

Bezoekermonitor¹¹:

- Waarom? Beter kennen van de bezoeker om de kwaliteit van de beleving te verbeteren (zie figuur: 'quality of experience').
- Wat? Data verzamelen gedurende verschillende delen van de customer journey (dromen, boeken, bezoeken, beleven, delen), bekend als "customer journey mapping". Denk hierbij aan aantallen, herkomst, bestedingen, overnachtingen, profiel/leefstijl, type vakantie, bezoekgedrag (in tijd en ruimte, online zoek-, oriëntatie- en boekgedrag uitgesplitst naar per herkomstland: hoe ver vooruit boeken, waar boeken, type vakantie, welke periode, hoe lang, reisgezelschap), bezoekmotief, bekendheid, perceptie, waardering, loyaliteit (NPS score) en herhaalbezoek.

Bewonersmonitor:

- Waarom? Beter kennen hoe toerisme kan bijdragen aan de kwaliteit van leven van de bewoner (zie figuur: 'quality of life').
- Wat? Vaststellen van draagvlak onder bewoners voor de verdere ontwikkeling van toerisme. Meten van perceptie, imago, houding, gedrag ten aanzien van marketinginspanningen, toeristengedrag (host-guest interactie) en kennis en beeldvorming ten aanzien van waardecreatie van toerisme (trots, kansen op de arbeidsmarkt, kwaliteit van leven, kwaliteit leefomgeving, etc.)

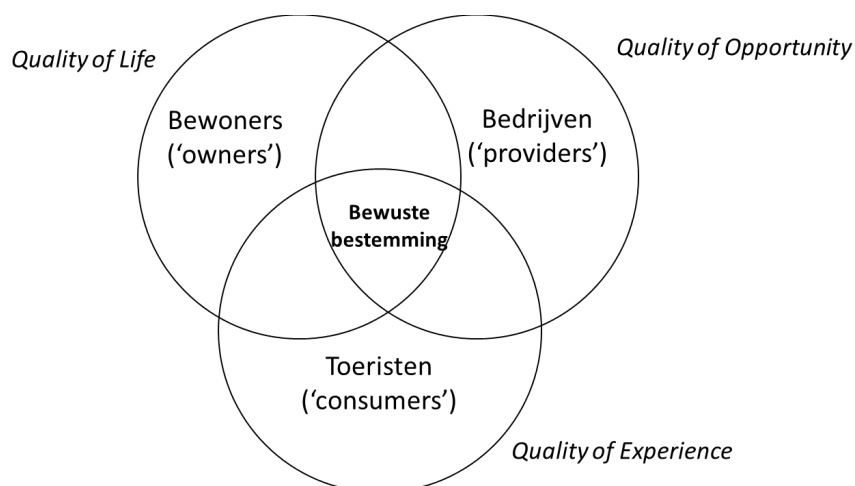
Bedrijvenmonitor

- Waarom? Beter kennen van de ontwikkelkansen van bedrijven (zie figuur: 'quality of opportunity').
- Wat? Inventariseren van aantallen, locaties, omvang, type, capaciteit, bezettingsgraden, bedrijfsstijl, conjunctuurmeting, spillover naar andere sectoren.

Draagkracht van de bestemming:

- Waarom? Weten wanneer het aantal toeristen/bezoekers op een plek het maximale niveau bereikt.
- Wat? Vaststellen van kengetallen en/of normgetallen die helpen bij het aangeven wanneer een maximum bereikt is. Bijvoorbeeld verkeersdruk, veiligheid, impact op natuur, overlast voor leefomgeving, afvalverwerkingscapaciteit

¹¹ Vergelijk met het Bezoekersonderzoek Metropoolregio Amsterdam (BOMA) dat een in de 4 jaar wordt uitgevoerd onder 10.000-12.500 bezoekers



Figuur 1: op basis van Postma & Schmücker (2017), bewerking door auteurs.

De databehoeftte vanuit de gastvrijheidseconomie vereist een combinatie van harde data (aantallen, banen, bestedingen, etc.) en zachte data (waardering, perceptie, imago, loyaliteit, observaties, etc.). Het logische gevolg is dat er een aanpak nog is met een mix van dataverzamelingstechnieken en -methodieken ('mixed methods approach'). In de praktijk zal het gaan om kwantitatief en kwalitatief onderzoek met dataverzameling zowel online als offline.

De customer journey kan een kapstok bieden om tot een overzicht en/of prioritering te komen van de metrics per fase van de customer journey die gebiedspartijen willen meten. Al doende op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht zijn andere metrics toe te voegen of voor specifieke metrics de dataverzamelingstechnieken en -methodieken aan te passen.

<i>Fases in customer journey ('customer journey mapping')</i>					
	Oriënteren	Zoeken	Boeken	Beleven	Evalueren
Online	Door gebiedspartijen in te vullen(!): te denken aan aantallen, bestedingen, overnachtingen, profiel/leefstijl, type vakantie, herkomst, zoek/oriëntatieproces en boekgedrag (web analytics), bezoekmotief, bekendheid, perceptie, waardering, attitude, boekgedrag (in tijd en ruimte), loyaliteit (NPS score) en herhaalbezoek, etc, etc.				
Offline					
Kwalitatief					
Kwantitatief					

Een *Smart City Dashboard* kan ook gebruikt worden om tot een overzicht en/of prioritering te komen. Zie onderstaand een indeling van een dashboard met de meest voor de hand liggende metrics. Ook hier kan men al doende op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht andere metrics toevoegen of voor specifieke metrics de dataverzamelingstechnieken en -methodieken aanpassen.

Voorbeeld van items van een Smart City Dashboard

Toerisme • Overzicht toerisme • Bezoek per dag • Bezoek per dag en maand • Bezoek per periode • Bezoekredenen binnensteden • Leeftijd bezoekers • Drukbeeld bezoekers • Drukbeeld bewoners • Verblijftijd • Bestedingen • Gasten Retail • Waardering winkelaanbod Evenementen • Herkomst & aantallen.	Mobiliteit • Overzicht mobiliteit • Herkomsten gemeenten • Herkomsten obv postcode4 / meezuregebied • Vervoerwijze (trein / niet trein) • Bestemmingen van bewoners Bevolking • Demografie van de stad • Ontwikkeling bevolking • Samenstelling van de bevolking Media • Sociale media • Bronnen sociale media Milieu • Luchtkwaliteit Rapporten • ...
--	--

1D: Continuïteit borgen: organisatiemodel

De ontwikkeling van een data alliantie een groeiproses. Organisatorisch zijn een aantal rollen en taken die ingevuld moeten worden, waarvan ten minste 1.) een kwartiermaker voor data science in het algemeen en een Data Alliantie Overijssel in het bijzonder, 2.) een programmaleider data in de gastvrijheidseconomie die de databehoeft expliciet maakt en 3.) data scientists die met de data aan de slag gaan om de data behoefte te voorzien. MarketingOost kan dit organiseren en als spin in het web verbindings leggen met partijen die bezig zijn met relevante dataverzameling en -analyse zoals binnen de provincie Overijssel de mensen van de afdeling beleidsinformatie, het Big Data Lab en het Urban Data Center in samenwerking met het CBS. Deze partijen werken samen maar nog niet op structureel georganiseerde manier. Een data alliantie vormgeven in een organisatorische structuur heeft een aantal voordelen en lost ook een aantal knelpunten op¹². Ten eerste vergroot het de capaciteit om dataspecialisten in dienst te nemen of te houden. Ten tweede brengt het partijen dicht bij elkaar. Ten derde voorkomt het data organisaties solistisch bezig zijn en beter van elkaar op de hoogte zijn wat de ander in huis heeft aan data, kennis, ervaring en wat men inkoopt.

Een referentiecasi voor het organiseren van een data alliantie is het initiatief DATAfryslan (akkoord op 20 december 2018). DATAfryslan is een initiatief van een aantal (semi)publieke organisaties die in een coöperatieve vereniging gaan samenwerken op een aantal thema's waarvan toerisme en sociaal domein reeds gedefinieerd zijn. Het idee is dat door samenwerking meer capaciteit ontstaat, meer knowhow bij elkaar komt, dataverzameling en analyse beter te koppelen en af te stemmen is. De drie bovengenoemde rollen worden binnen DATAfryslan ingevuld: een klein projectbureau met een trekker en een aantal programmaleiders (vanuit de diverse organisaties) op de geselecteerde thema's (nu: toerisme en sociaal domein) die de vragen uit het veld moeten ophalen en neerleggen bij een 'dedicated team' van eigen data scientists vanuit de aangesloten organisaties. Idealiter zonder externe inhuur of alleen als er expliciete redenen of sprake van meerwaarde is - zoals dat kan zijn met een kennisinstelling of het CBS (middels een Urban Data Center). Een data alliantie kan werken aan een doorlopend kernprogramma (met dito structurele, programma-gerelateerde

¹² Let op: opschaling is gewenst voor efficiëntie maar kent een grens ten aanzien van effectiviteit. Als het overstijgende geheel te algemeen wordt gaan partijen het weer zelf doen, of subgroepjes vormen. Opschaling en afstemming moet tijd en/of geld besparen maar vraagt ook (tijds)investeringen: de focus op de eigen organisatie is minder complex. Opschaling vergroot de complexiteit: meerdere partijen, meerdere belangen, meer thema's die er toe doen.

financiering) en daarnaast open staan voor additionele, aanvullende opdrachten (met dito ad hoc, project-gerelateerde financiering).

De referentiecasijs leert het belang van een kwartiermaker/team nodig die data gedreven kan werken (expertise, aantoonbare ervaring en successen), data gedreven wil werken, experimenten opzet, en een traject van al doende leren opzet. Denk aan een werkwijze als agile, scrum, design thinking en problem based learning. De kwartiermaker/team moet bereidheid gaan zoeken bij partijen om de “Big Data Cyclus” te volgen: behoefte definiëren (in meetbare (!) key-performance indicatoren), data ophalen, data analyseren, interpreteren, ontsluiten en gebruiken, evalueren en verbeteren. Dit is in feite het durven en willen aangaan van een stapsgewijs proces van learning by doing: hands-on beginnen met een pilot, experiment of proof-of-concept (in lijn met scrum, agile, design thinking, problem based learning), het dataproduct ontwikkelen en vanuit het dataproduct verder gaan met inachtneming van bouwstenen als schaalbaarheid, verenigbaarheid, efficiency, veiligheid, privacy, etc. De kwartiermaker/team moet het verhaal van datascience vertellen op het politieke niveau van gemeenteraden, College van B&W, Provinciale en Gedeputeerde Staten, maar ook op het management- en directieniveau. Dit betreft een intern spoor opzetten terwijl tegelijkertijd al doende resultaten worden geboekt, bevindingen worden gecombineerd en afstemming wordt gezocht tussen partijen. Enthousiasmeren is nodig voor support maar een relatie moet verdiend worden aan de hand van praktische resultaten. Het kost tijd om successen te boeken en de olievlek te laten uitbreiden naar een structurele werkwijze (zie bijlage 3: Nolan’s groeimodel).

1E: Data ownership: afstemming

De uitspraak ‘data is het nieuwe goud’ maakt dat partijen een verdienmodel zien in het eigenaarschap van data. Sommige data zal open zijn, vrij beschikbaar voor anderen. Er zijn legio voorbeelden van open data platforms¹³. Overheden zullen dit (moeten) nastreven omdat data die zij verzameld met publiek geld en soms ook in de publieke ruimte wordt verzameld. Andere data is *gesloten data* die niet zomaar of nooit beschikbaar komt voor anderen als gevolg van private en commerciële belangen, privacy issues, wetgeving, etc. Daarnaast zijn er partijen die commerciële diensten ontwikkelen rondom open data. Overheden besteden relatief veel onderzoek uit en kopen veel analyses ten opzichte van eigen dataverzameling. Daardoor beschikken ze lang niet altijd de brondata. Koppelen van datasets is dan lastig of zo niet onmogelijk.

Het ziet er naar uit dat data die door overheden (in de openbare ruimte) wordt vergaard zo veel als mogelijk openbaar wordt gemaakt als open data, via open data portals. Immers het is met publiek geld verzameld en respondenten geven het signaal vaak ‘gratis’ zonder vorm van compensatie af (denk aan wifi-signalen in de binnenstad, een stadsenquête). Van data naar informatie is een vorm van dienstverlening waar wel kosten voor kunnen komen en waar diensten om heen gebouwd kunnen worden. Denk aan rapportages, maatwerkrapporten of koppelen van datasets. Data bij private en commerciële partijen zoals banken en partijen die databases van social media data opbouwen kunnen heel interessant zijn. Daar wordt lokaal mee geëxperimenteerd maar lopen vragen lokaal zijn er experimenten, maar vragen om vertrouwen/goodwill

2. DATAVERZAMELING & ANALYSE

2A: De huidige stand van zaken

De huidige stand van zaken bij de diverse partijen in Overijssel die bezig met relevante dataverzameling en data-analyse voor de gastvrijheidseconomie is als volgt:

¹³ Enkele voorbeelden zijn: <https://data.eindhoven.nl/pages/home/>, <https://opendata.rdw.nl/>, <https://data.overheid.nl/>

MarketingOost:

- Verzorgt de analyse van de (door de provincie ingekochte) cijfers uit het Continu Vakantie Onderzoek (CVO) van het NBTC, het Continu Vrijtijds Onderzoek (CVTO) van het NBTC, het Onderzoek Inkomend Toerisme (OIT) van het NBTC, de Statistiek Logies Accommodaties (SLA) van het NBTC en de arbeidsmarkt gegevens uit de nationale database LISA en de provinciale BIRO.
- Doet onderzoek doelgroepen (Motivaction, SAMR, NBTC), stemmen daar campagnes op af en voeren daarop metingen naar bereik uit. Marketing Oost is betrokken bij de geüpdatete Leisure Leefstijlen, de Leefstijlvinder, en is hiervan beheerder namens 8 provincies
- Trekt de Regiomonitor Overijssel, een jaarlijkse enquête onder hotels, campings, bungalowparken, bed & breakfast, groepsaccommodaties, dagattracties, musea, jachthavens, galerieën, evenementenhallen.
- Beschikt over een consumentenpanel, samen met Drenthe met zo'n 600 consumenten: 50% bewoners en 50% bezoekers. Dwars door leefstijlen heen. De ambitie is om daar een groot panel van te maken.

Provincie Overijssel:

- Afdeling beleidsinformatie: gebruikt cijfers toerisme en recreatie (CVO, LISA/BIRO, SLA) voor het opstellen van de begroting
- Uitvoering bezoekersonderzoek op festivals (17 festivals in 2017, door I&O research). Het onderzoek in 2017 was vooral economisch ingestoken en gericht op aantallen en bestedingen. In 2018 ook meer aandacht voor de kwaliteit, beleving en waardering.
- Opdracht voor verkenning van directe en indirecte werkgelegenheid sector T&R (uitvoering door Desicio). De verkenning komt uit op een extra van 30% indirecte werkgelegenheid boven op de 33.000 als de Landelijke Standaard wordt aangehouden. Dit brengt de werkgelegenheid op een totaal van 42.000 met een aandeel is 8.5% van totale werkgelegenheid.

Gemeente Zwolle:

- Meten van verkeerstromen in de binnenstad
- 1 keer in 4 jaar toeristisch imago-onderzoek (LA Group) van panel met bezoekers en niet-bezoekers met vragen over de reden van bezoek, spontane kennis en associaties.
- Gesprekken met ondernemers uit horeca en leisure (de commerciële aanbieders); wat zijn trends, megatrends, hoe inspelen op trends, wat mist in het aanbod.

Staatsbosbeheer:

- Bezoekersonderzoek (NBTC-NIPO) naar groene ruimte. Onder andere inzicht gegeven in bezoekersaantallen, motieven, activiteiten en waardering. Uit het onderzoek blijkt hoe belangrijk natuur en landschap is voor de samenleving. Relevantie van onderzoek zit met name in de vergelijking van belangrijkheid (rangorde van belangrijkheid) van het gebied ten aanzien van aantallen mensen, waar bezoekers vandaan komen, (uit de buurt, dagtochten, vakantie), bezoekersprofielen aan de hand van leefstijlen, en inzicht in de variabelen/indicatoren die het succes van het gebied bepalen afgemeten aan de motivaties van bezoekers.
- Burgerpanel "ECHT SALLAND" om onderwerpen en vraagstukken voor te leggen. Het panel geeft inzicht en legitimatie voor beslissingen die je neemt die niet populair zijn. Opgezet met behulp van extern bureau dat ook Echt Terschelling heeft opgezet. Staatsbosbeheer maakt vragenlijsten, het bureau analyseert en verwerkt resultaten om een presenteerbare manier

HISWA

- Panel van zo'n 150 ondernemers. Kwartaalmetingen conjunctuur, omzetontwikkeling, personele vraagstukken.
- Houdt eigen statistieken bij via boekingsmodules: bezettingsgraden, omzet, herkomst. Promotiecampagne "Welkom uit het Water" als gevolg van teruggang rond 2008 in bezettingsgraden, omzet, conjunctuur.
- Houdt eigen internationale statistieken bij: vanuit de internationale branchevereniging
- Observeren verschuivingen in watersport. Bijvoorbeeld meer "Houseboats" die blijven liggen in de haven en maar af en toe varen, een toename van aantal sloepen.

2B: Bedrijvendata.

Ondernemers beschikken via kassasystemen, website analytics, enquête, toegangs- en reserveringssystemen, wifipunten, nachtregisters, bezoekersenquêtes, reviews/klantbeoordeling/ vaak over veel data. Ondernemers zijn zich er niet altijd van bewust dat de data er is, hoe die te benutten, hoe die geëxporteerd kan worden, of zijn wantrouwend ten aanzien van het delen van data. Met name kleine ondernemers vinden het lastig om met data bezig te zijn: technisch, tijdrovend, kostbaar en geen beeld bij 'what's in it for me' en 'return-on-investment'. Grote bedrijven willen steeds meer.

Vraagstukken liggen bij:

- Hoe er voor te zorgen dat ondernemers goede klantensystemen hebben.
- Automatisch data exporteren vanuit systemen, zoals een nachtregister, voor de aangifte van toeristenbelasting maar ook voor analyses die het bedrijfsniveau overstijgen (zie bijvoorbeeld www.profitfittourism.eu)
- Vergroten van mogelijkheden, bewustwording en bereidheid om data te verzamelen, te analyseren op ondernemingsniveau en op veilige wijze te delen met andere partijen (belastingdienst, overheid, marketingorganisatie)
- Behoeftte aan beproefde en gebruiksvriendelijke data management systemen die aansluiten bij de behoefte van de ondernemers. Kennisupdates en trainingen over de systemen, de implementatie van systemen en het gebruik van data in de praktijk, het aanbod aan nieuwe mogelijkheden zoals koppelingen reserveringssysteem en enquêtesysteem waardoor enquêtes automatisch verstuurd worden en automatisch op reserveringsniveau worden terug geschreven in het reserveringssysteem, en geanalyseerd.
- Data benutten voor de 'service design nieuwe producten en diensten vormgeven om omzet te vergroten. Productverbetering en het juiste product aanbieden op basis van klantkennis

2C: Draagvlak & draagkracht

De media staan vol van het onderwerp 'overtourisme', dat ook zichtbaar en voelbaar is in plekken als Giethoorn. Overtourisme heeft mensen doen inzien dat groei in termen van meer toeristen niet meer het enige en belangrijkste is en dat er ook aandacht moet zijn voor de kwaliteit van leven van de lokale samenleving en voor de kwaliteit en duurzaamheid van de leefomgeving. Voor monitoring en dataverzameling zijn het meten van draagvlak en draagkracht belangrijk.

Draagvlak betreft het meten van de subjectieve waardering van toerisme: wat kan een plek aan kan vanuit het perspectief van de bewoner? Zie ook het stuk over de 'bewonersmonitor' waarbij het gaat om het meten van perceptie, imago, houding, gedrag ten aanzien van marketinginspanningen,

toeristengedrag (host-guest interactie) en kennis en beeldvorming ten aanzien van waardecreatie van toerisme (trots, kansen op de arbeidsmarkt, kwaliteit van leven, kwaliteit leefomgeving, etc.)

Draagkracht is een meer objectieve meting van wat een plek aan kan. Draagkracht gaat om het vaststellen van kengetallen en/of normgetallen die helpen bij het aangeven wanneer een maximum bereikt is. Bijvoorbeeld parkeercapaciteit, overnachtingscapaciteit, veiligheid, impact op natuur, overlast voor leefomgeving, afvalverwerkingscapaciteit.

Vaststellen van de draagkracht hangt samen met het draagvlak voor ontwikkeling. Een meting van het draagvlak kan gebruikt worden om tot een scherpe(re) definiëring van de draagkracht van een plek te komen.

2D: Dataverzameling onder de AVG:

Dataverzameling en datagebruik van met name persoonsgegevens ligt heel gevoelig. De komst van de AVG heeft dat versterkt. Voor zaken als belastingen, handhaving, justitie en veiligheid waar persoonsgegevens belangrijk zijn gelden andere regels dan voor o.a. de ontwikkeling van beleid, strategie en commerciële activiteiten. Daarbij moeten mensen op zijn minst weten dat ze data afstaan en liever nog dat ze hier ook expliciet toestemming voor hebben gegeven (bijv. cookies accepteren op websites, aanvinken dat men akkoord is met het opslaan van gegevens, gebruiksvoorwaarden accepteren bijvoorbeeld bij het afsluiten van een abonnement of algemene regels).

In de openbare ruimte wordt het kenbaar maken bij bezoeker lastiger. Momenteel (najaar 2018) zijn telling via wifi-tracking gestaakt op last van de Autoriteit Persoonsgegevens. Data van Facebook is door eigen aanpassingen van de privacyregels nog maar gedeeltelijk bruikbaar voor social media analyses. De vraag is in hoeverre het afdoende is om 1.) mensen te informeren via logo's, 2.) gecertificeerde protocollen te gebruiken om te anonimiseren (samen met CBS) en 3.) te werken met sensoren die 'smart by design' zijn omdat in het ontwerp als is meegenomen dat gegevens dusdanig worden versleuteld dat deze niet te herleiden zijn tot een individu.

3. INFORMATIE & KENNISDELING

3A: Kennisdatabank

Ontsluiten van reeds beschikbare data, analyses (rapporten, factsheets) en dashboards zal in belang toenemen als meer partijen van data gebruik gaan maken. Met data geldt ook: onbekend maakt onbemind. Soms is het onbekend of onduidelijk welke data bij andere departementen of organisaties aanwezig is en wat daarvan de toepassingsmogelijkheden zijn in een ander domein. Kennisdatabanken inclusief open data ontstaan bij diverse partijen (Geoportaal van provincie Overijssel, open data portaal gemeente Zwolle, publicaties op de website van Marketing Oost, etc.). Een uitdaging is om het ontsluiten van informatie via kennisdatabanken vanuit een collectieve benadering te waarbij de complementariteit tussen partijen duidelijk wordt en de vindbaarheid en gebruikswaarde groter wordt voor gebruikers.

3B. Dashboards

Dashboard zijn bedoeld om data op overzichtelijke wijze te presenteren aan gebruikers. Dashboard zijn in de maak vanuit de Smart City gedachte (zie bijvoorbeeld de overzichtspagina <http://smartcityapp.nl/> en voorbeeld uit [Eindhoven](#)). Uitgangspunten bij dashboards zijn om data

centraal te gaan beheren en ontsluiting flexibel organiseren met oog voor behoeften van de gebruiker. Een dashboard moet geen doel op zich zijn maar een tool om vraagstukken waar partijen mee zitten op te lossen. Zie onderdeel 1C: Uitvoering plannen: metrics definiëren voor een voorbeeld van de items die op een dashboard voor bestemmingen zijn op te nemen.

3C: Events & Symposia

Fysieke ontmoetingen op events, symposia, seminars en innovatiedagen zijn belangrijk om bewustwording en betrokkenheid bij datagedreven werken te vergroten. De partijen van Gastvrij Overijssel zetten zich hier individueel al voor in zoals MarketingOost als ambassadeur van de leefstijlvinder, via www.onlinetrainingoost.nl, zoals de provincie Overijssel met hun symposium 'Feiten, Feiten, Feiten', zoals HISWA Vereniging die bij ledenbijeenkomsten de bevindingen deelt. Brancheverenigingen kunnen helpen om ondernemers structureel bij elkaar brengen om na te denken hoe ze elkaar kunnen versterken, wat de beste manier is om het kennisniveau omhoog te brengen, zodat ondernemers kunnen aangeven welke informatie zij nodig hebben, en hoe kennis/data toegankelijk gemaakt kan worden zodat het bruikbaar is voor individuele ondernemers. Een uitgaging is om de bewustwording en betrokkenheid bij datagedreven werken nog sterker vanuit een collectieve benadering aan te pakken, waarbij de complementariteit tussen partijen duidelijk wordt voor het werkveld.

3D: Toekomstverkenningen

Een wens vanuit partijen om hun strategie op middellange termijn vast te stellen is om data te gebruiken voor toekomstverkenningen (ofwel 'predictive analytics').

Kwantitatieve (cijfermatige) toekomstverkenningen zoals extrapolaties zijn gebaseerd op historische data waarbij er vanuit data over het verleden en heden wordt doorgerekend naar de toekomst ('forecasts'). Hiermee zijn groeiverwachtingen te geven van het aantal toeristen, omzetontwikkeling, bestedingscijfers, maar ook ontwikkelingen vast te stellen in bijvoorbeeld bezettingsgraden en kamerprijzen om de populariteit van een plek of accommodatie(vorm) te kennen.

Kwalitatieve (verhalende) toekomstverkenningen zijn inschattingen van ontwikkelingen in domeinen als technologie, economie, klimaat, sociale zaken, politiek en de gevolgen voor (deel)sectoren in de zin van kansen en bedreigingen

Combinaties ook mogelijk zoals in de toekomstscenario's die het Trendbureau Overijssel momenteel maakt met haar Toekomstverkenning Toerisme & Recreatie (afronding voorjaar 2019). Naast data gaat het ook om interpretatie. Zo kunnen toekomstscenario's worden gebruikt om consequenties in beeld te brengen en om ze door te rekenen. Voor landschapsontwikkeling zou dit de discussie die nu veelal over mogelijk verlies gaat kunnen ombuigen naar zich op nieuwe kansen en in hoeverre die nieuwe kansen groter zijn de voortzetting van het huidige traject.

3D: Leven lang leren

Een *leven lang leren* is nodig om de cyclische gedachte van product- en kwaliteitsontwikkeling te kunnen uitvoeren. Ten eerste om bij te blijven met ontwikkelingen die gaande zijn, ten tweede om nieuwe (technologische) ontwikkelingen te kunnen implementeren en ten derde om koploper te kunnen zijn. Onderwijs zal zich flexibel en vraaggericht moeten organiseren (minder plaats of tijd gebonden) op thema's zie er toe doen zoals basiscursussen op gebied van google analytics, dashboards, boekingsdata, bezoekersenquêtes tot meer diepgaandere leergangen voor data science. Het MKB zal permanente coaching nodig hebben omdat met name technologische ontwikkelingen

elkaar in rap tempo opvolgen en men wel moet weten welke technieken van toegevoegde waarde zijn en hoe nieuwe technieken te implementeren.

4. MONITORING & EVALUATIE

4A: Opsporen data-gaten

De meest gangbare manier om tot betere data te komen is om te werken vanuit beschikbare data van nationaal niveau (zoals het CVO, CVTO, OIT, SLA, LISA) en vervolgens verder af te dalen naar regionaal en lokaal niveau. Immers, landelijke statistieken kennen allemaal bepaalde tekortkomingen als we kijken naar de databehoeftes die er regionaal en lokaal is. Het CBS, bijvoorbeeld, laat zich sterk leiden door de richtlijnen van EuroSTAT bij wat zij voor de gastvrijheidseconomie meet, de representativiteit van het panel dat gebruikt wordt voor het CVO wordt betwijfeld. In feite is monitoring en evaluatie binnen de data cyclus het opsporen van data-gaten en die gaten vullen met reeds beschikbare data en anders nieuwe technieken opzetten.

Referentie vanuit provincie Zeeland: men heeft in kaart gebracht wat de landelijke statistieken niet wordt meegenomen maar wel van belang is voor de omvang van de gastvrijheidseconomie zoals de vaste gast mee, particuliere verhuur en de watersportsector. De omvang was flink meer dan uit de nationale statistieken kwam. In Overijssel is dit met het onderzoek van Desicio (2018) ook het geval.

Uit de gesprekken met de respondenten is een grote lijst met “data-gaten” naar voren gekomen:

- Uitsplitsingen maken tussen internationale gast, binnenlandse verblijfstoerist, en de dagtoerist/recreant.
- Verblijfsaccommodaties: locaties van accommodaties (incl. peer-to-peer platforms als AirBnB¹⁴), omvang van aanbod/capaciteit, verhoudingen overnachtingen tussen accommodatietypen.
- Inzicht in bezoekersstromen mist: aantallen en spreiding in ruimte en tijd. Uit een experiment met telefoondata is niet veel (structureels) uitgekomen. Grote kennisbehoefte: bezoekersstromen.
- Internationalisering: welke buitenlandse gast komt nu, wat motiveert hen, wat voor product past bij hen, hoe bereiken we hen, etc. Hierop partnerships aangaan (NBTC?), op investeren (PMPC) en strategisch op acteren (informatievoorziening, zowel online als offline). Voorwaarde is dat organisaties en ondernemers bewust zijn van ontwikkelingen (kennisdisseminatie) en hierop hun product aansluiten (taal, cultuur, informatievoorziening)
- Veranderende consumentengedrag: hoe omgaan met toename elektrische fietsen en bijbehorende aanleg en onderhoud van de infrastructuur.
- Ondernemersenquête vanuit terreinbeheerders: welk beeld hebben de ondernemers van de natuurgebieden. Welke kennis hebben ze, welke mogelijkheden zien ze? Gevoel is dat er winst is te halen met de connectie/verbinding tussen ondernemers en terreinbeheerders
- Kwantitatief onder de maat vooral als het gaat om bestedingen. CVO en CVTO niet maatgevend en niet bruikbaar op lokaal/gemeentelijk schaalniveau. Acties zijn uitgezet om CVO aan te passen maar vinden nog weinig gehoor. De SLA cijfers (statistiek logies accommodaties) worden veel gebruikt maar daarin zitten geen cijfers over dagrecreatie, airbnb, watersport. Bovendien is het de vraag in hoeverre de cijfers betrouwbaar zijn omdat ondernemers deze zelf naar eer en geweten moeten invullen.
- Sterke beleidsfocus op overnachtingen en groei. Nog weinig kwalitatieve zaken zoals de effecten op de omgeving. Het meten scheert langs een beleidsrealiteit die misschien niet meer de belangrijkste vragen stelt. Bijvoorbeeld, wat is de stem van de bewoners? Bewoners wordt recent

¹⁴ www.airdna.co

nu (pas) gezien als stakeholder. Hierbij neemt de behoefte aan narratieven en open vragen (diepte interviews) toe naast de cijfers¹⁵. Bij narratieven zit vaak net de nuance die je zoekt maar is arbeidsintensief om een representatief beeld te schetsen.

- Naast absolute aantallen ook indexen voor de trendontwikkeling en toekomstvoorstellingen. Bijvoorbeeld: goed om te weten dat het totaal aantal Chinezen dat naar Nederland komt minder is dan de groei van het aantal Duitsers. Indexen zetten zaken in perspectief en zijn te gebruiken om te laten zien welke groepen groeien, welke krimpen, etc. Naast cijfers moet er een verhaal zijn dat de cijfers in hun context plaatst. Indexen voor de trendontwikkelingen zijn ook bruikbaar voor toekomstvoorspellingen. Die worden nu (pas) voor het eerst gedaan met het de verkenning toerisme & recreatie door het Trendbureau Overijssel. Mogelijk helpen toekomstscenario's (in combinatie 'kleuren' van het aanbod op basis van leefstijlen en vitaliteitsscans) om te bepalen in hoeverre het aanbod aansluit bij marktontwikkelingen. Daaruit is af te leiden of er aanbod bij kan, of er over aanbod is, en om ontwikkelingsrichtingen aan te geven om een mismatch op te lossen.
- Onvoldoende individualiseren in marketing en communicatie. Behoefte om te kunnen narrow casten. Leefstijlen zijn te generiek en abstract, maar als je gedetailleerde data hebt, worden deze leefstijlen overbodig. Vanuit individuele groepen maken. Vervolgens gerichte stimulerings- en innovatieregelingen inzetten op basis van data: ontbrekende doelgroepen, veelbelovende doelgroepen, veel bestedende doelgroepen, trouwe doelgroepen, etc. Vitaliteit van product aanbod en specifiek verblijfsaccommodaties. Welk deel doet het goed en welke minder levensvatbaar. Bedrijven plotten/benchmarken ten opzichte van elkaar. Hier kun je dan vervolgens acties aan koppelen.
- Diversiteit: veel bedrijven lijken op elkaar. Weinig onderscheid vermogen en veel copy paste gedrag maakt de sector kwetsbaar. Bedrijven plotten/benchmarken ten opzichte van elkaar.
- Early warning signals: welke veranderingen zien we in begrotingen? Bijvoorbeeld welke veranderingen zien we voor reserveringen voor de route infrastructuur? Als dat minder wordt ontstaat er vroeg of laat een discussie.
- Aftersales: huidige klant beter bedienen tbv herhaalbezoek en ambassadeurschap. Inzetten op een zeer positieve klantbeleving, klantbeleving ook meten, en aansturen op het delen van wow-momenten
- Economische impact: de directe werkgelegenheid en indirecte voorwaartse en achterwaartse werkgelegenheid¹⁶, bestedingen, omzet, groei-ontwikkeling in verleden, groei-prognose in de toekomst. Daarmee dus ook cross-sectorale informatie zoals wat is de bijdrage van toeristen aan cultuurinstelling, wat is de invloed van evenementen op de omvang van toeristisch bezoek? Wat is relatie/impact van de gastvrijheidssector voor retail?
- De balans tussen toerismeontwikkeling en werkgelegenheid moet voldoende zijn: hoge ambities moeten ook passen bij het kennisniveau en de arbeidsmarkt ("het is nu al heel moeilijk om koks te vinden"). Saxion kan op het hogere niveau mensen de sector in laten stromen – maar daar heb je een schaalomvang van bedrijven voor nodig. Echter, een groot aandeel zijn papa-mamma bedrijven. Klein aandeel grote ondernemers. Tegelijkertijd, het is momenteel moeilijk om personeel te vinden. Afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt is een opgave: hoe kun je de match maken tussen wat de ondernemers willen en waar de studenten ook willen blijven, waar zij instromers voor komen en mensen zich voor willen laten omscholen. De rol die data kan

¹⁵ Referentie van Toerisme Vlaanderen: https://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/grootschalige%20listeroefening%20op%20zoek%20naar%20de%20kracht%20van%20reizen%20lores_v3_finaal.pdf

¹⁶ Indirecte achterwaartse werkgelegenheid: toeleverende industrie/sector. Indirecte voorwaartse werkgelegenheid: spin-off effecten als gevolg van nieuwe activiteiten/ activiteiten

spelen is dat je wilt weten wat voor personeel je nodig hebt voor de toekomst en in hoeverre dit aansluit dit met wat het onderwijs biedt.

- Opvolging van bedrijven; steeds moeilijker om bedrijf over te dragen op volgende generatie (uiteenlopende oorzaken: geen volgende generatie, financiële kwestie, kwestie van interesse, etc.). Maak gebruik van data over leeftijd van eigenaren en maak een inschatting van aandeel bedrijven dat de boel gaat verkopen in de nabije toekomst. Mogelijk afzetten tegen cijfers mbt de bedrijfsvoering, schatting van noodzakelijke investering op bedrijfsniveau, prijsontwikkeling in de woningmarkt, grondprijzen,
- Definities hanteren wordt steeds lastiger: mixvormen tussen wonen, werken, recreëren en 'blurring' van sectoren.

4B: Combineren data en methodieken

Data combineren levert completer beeld elke databron en elke methodiek voor dataverzameling heeft zijn sterke en zwakke punten. Een mix van methodieken is het devies; een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek zowel online als offline en met diverse dataverzameling technieken. Daarbij niet afgaan op een indicator maar vergelijkingen diverse databronnen. Bijv. economische groei in een sector afzetten tegen andere (sub) sectoren en algehele economische groei-ontwikkeling. Bovendien door databronnen en dataverzamelingstechnieken zijn individuele methoden beter te benutten: bijvoorbeeld beter in staat om afnamepunten te bepalen die er toe doen voor veldonderzoek met enquêtes.

5. AANPASSEN & INNOVEREN

5A: Gebruik optimaliseren van bestaande databronnen:

Relevante data voor de gastvrijheidseconomie wordt soms met een ander doel verzameld dan de gastvrijheidseconomie door organisaties die geen centrale plek en daardoor niet direct betrokken zijn bij de ontwikkeling van de sector. Voorbeelden zijn data vanuit:

- Verkeer en vervoer: OV data, druktebeelden van wegverkeer via VIA-STAT,
- Politie, brandweer, GGD: ongevallen om onveilige fietspaden, kruisingen in kaart te brengen
- Waterschap: zoals bijv. piekbelasting riolering, vernatting en verdroging, zwemwaterkwaliteit, data over klimaat en klimaatverandering),
- RWS: vaardiepte van vaarwegen: om overbenutting en onderbenutting in balans te brengen
- Social media: website en app analytics (Google AdWords, Google Analytics) om informatie in te winnen over herkomst van online bezoekers, zoektermen, zoekgedrag, boek/koop gedrag, reviews (uitgesplitst naar herkomstland). Social media databases benutten (bijv. ook via firma's als MELTWATER, COSTOO, MABrian) om inzicht te krijgen in mediabereik, merkbekendheid, reviews.
- Data bij (toe)leveranciers: boekplatforms, reviewsites (user-generated-content), pintransacties, betalingsdata via apps voor parkeer, leveranciers in de hardware en software die voor vele bedrijven werken en alle datastromen zien langskomen (website bouwers, toeristenpassen, registratiesystemen, etc.)
- Nachtregister en toeristenbelasting: accommodatieverstrekkers moeten op grond van artikel 438 van het Wetboek van Strafrecht een doorlopend nachtregister bijhouden en het (op verzoek) delen van gegevens met de gemeente onder andere voor de inning van toeristenbelasting. Er zijn gemeenten die via een Algemeen Plaatselijke Verordening of Gemeentelijke Verordening proberen om hoofdbewoners van AirBnB woningen aan te merken

als accommodatieverstrekkers en daarmee te verplichten om een nachtregister bij te houden ten behoeve van handhaving en toeristenbelasting. Punt is wel: de toeristenbelasting ingewonnen informatie mag niet zomaar gedeeld worden op grond van artikel 67 Algemene wet inzake Rijksbelastingen (Awr). Ook niet met andere afdelingen binnen een gemeentelijke organisatie.

5B: Gebruik optimaliseren van bestaande dataverzamelingsmethodieken

De mogelijkheden om bezoekers in tijd en ruimte te volgen neemt toe. De combinatie van sensoren, internet-of-things en GPS biedt vele toepassingen in de praktijk. In de domeinen verkeer en vervoer, openbare ruimte en (grijze) milieu zijn al vele toepassingen aanwezig – veelal in (binnen)stedelijk gebied – uiteenlopend van wifitracking, telcamera's, tot sensoren in deksels van afvalbakken en openbare verlichting om gebruiksintensiteit te meten en druktebeelden ('heat maps') te creëren. Sensoren zijn te bundelen in objecten zoals in City Beacons¹⁷ of in specifieke (test) gebieden¹⁸. Omdat de mogelijkheden toenemen en het belang van privacy (o.a. door invoering van AVG) ook toeneemt, is er steeds meer behoefte aan dataverzamelingstechnieken die *smart by design* zijn. Dat wil zeggen door het ontwerp zijn toepassingen mogelijk die in lijn/afgestemd zijn met de AVG en de Autoriteit Persoonsgegevens.

In de gesprekken zijn een aantal technieken genoemd met toepassingsmogelijkheden voor de gastvrijheidseconomie:

- Wifitellingen in binnensteden maar ook op vakantieparken en hotels waar mensen toestemming geven (reden om wifi te leveren en promoten): verblijfsduur, verblijfsmomenten, dataverbruik – uitgesplitst naar persoonskenmerken. Tevens te koppelen aan weersomstandigheden (open data KNMI).
- Cameratoezicht in combinatie met "machine learning": algoritmes gebruiken die automatisch personen en objecten leren herkennen, tellen en mogelijk ook classificeren (bijv. type voertuig of boot).
- Telefoondata: data over herkomst en aantal incidentele (bezoekers), regelmatige en frequente (forenzen) bezoekers, beschikbaar voor hele land, elke dag, elk uur en vertaalbaar naar kaartbeeld, piekmomenten, druktepunten. Nadelen: data is beschikbaar met vertraging van aantal weken, geen eenvoudige data, lastig om type dagtoerisme en dagtoerisme van verblijfstoerisme te scheiden, uitfilteren van woon-werkverkeer, het is een steekproef met hanteren van ophoogfactor om tot aantallen te komen
- Citizen science: burgers inzetten voor dataverzameling via apps als greenmapper, green tracker, de eSafari van firma Motivaction¹⁹, MyExperienceFellow, GPS tracking (fiets, auto), verbeterpunten registreren (www.reusingdublin.ie). Uitdaging om voldoende gebruik te maken van citizen science is dat er wat te halen moet zijn voordat mensen er actief gebruik van maken. Denk aan apps als Zeelandpas/RiverGuide Recreant: naast een unieke service voor bezoekers (routes, intensiteiten, drukte, wachttijden bij bruggen en sluizen en andere *location based services*) brengen ze een schat aan data op.

¹⁷ city beacon': combi van commerciële buitenreclame, gratis wifi, milieusensor, camera's die voldoen aan de kwaliteitseisen van de politie, audience tracking camera's (bedrijf: Vmotion) met een virtueel veld waarin bewegingen worden geregistreerd. Mogelijk om heatmaps en een druktebeeld te genereren

¹⁸ Eindhoven Living Lab "Dutch Institute Technology, Safety and Security": coalitie van partijen die baat hebben bij acceptatie van sensors in openbare ruimte. In Eindhoven zijn de condities aanwezig (politiek, ambtelijk, wet- en regelgeving, beleidsmatig) om hardware in de praktijk te kunnen testen

¹⁹ systeem waarin de bezoeker zijn/haar reis en beleving vastlegt. Er loopt een pilot in Drenthe waarbij MarketingOost meekijkt voor een mogelijke toepassing in Overijssel.

- Burgerpanels en bezoekersenquêtes (musea, ondernemers, organisaties): afstemming in vragenlijsten om essentiële bezoekersinformatie te achterhalen. Start bijvoorbeeld voor bezoekersenquêtes met de standaardvragen die doorgaans op een 'arrival card' of 'entry card' die op intercontinentale vluchten worden uitgereikt. Analyse centraal organiseren: via bureau – dat analyseer en gegevens op presentabele manier deelt
- Verkeer en vervoer: OV data, druktebeelden van wegverkeer via VIA-STAT.
- Energiemanagement (bijv. stratech.nl) zoals het aansturen van energiemeters direct vanuit reserveringssystemen waardoor inzicht mogelijk is in bijv. meterstanden – uitgesplitst naar persoonskenmerken. Tevens te koppelen aan weersomstandigheden (open data KNMI).
- Slagboomsystemen en deursloten: verblijfsduur, verblijfsmomenten – uitgesplitst naar persoonskenmerken. Tevens te koppelen aan weersomstandigheden (open data KNMI).
- Aan/uit net: app die ontwikkeld is voor stroomafname bij laadpunten en laadpalen. palen voor stroom, laad, landstroom en water voor beroepsvaart, marktstroom en ook camperplekken faciliteiten aan te zetten. De app weet waar je bent bij welke paal je staat en zet deze aan en uit als je weer weg bent. Hier wordt wel veel data verzameld over de positie van de gebruiker, de duur van het gebruik etc.
- Digitaal nachtregister: (bijv. visitordata.nl): accommodatieverstrekkers moeten verplicht een doorlopend nachtregister bijhouden en het (op verzoek) delen van gegevens met de gemeente onder andere voor de inning van toeristenbelasting. Een digitaal nachtregister is automatisch te exporteren naar (afgeschermd) online platforms.
- Remote sensing: op afstand data verzamelen via beeldmateriaal. Ten eerste, satellietdata voor het meten van fysieke functieveranderingen, bezettingsgraden van zichtbare functies als parkeerplaatsen, jachthavens, stranden. gegevens, drones met hyper- of multispectraalcamera's

6. UITROLLEN & OPSCHALEN

6A: Standaardisatie & verenigbaarheid.

Idealiter zijn data verenigbaar omdat partijen de uitgangspunten en eisen voor data architectuur en gebruik in acht nemen. Voorbeelden om standaardisatie en daarmee verenigbaarheid te vergroten zijn de [Starterskit Smart City](#) van de gemeente Eindhoven, Platform BIZON voor OV data en de R&T standaard van het IPO. Voor het verbinden van data op verschillende schaalniveaus is het vermogen nodig om verbindingen te leggen met andere (boven) regionale partijen om interregionaal kennisplatforms op te richten voor kennisuitwisseling, standaardisatie, vergelijkbaarheid, benchmarking

6B: Kritieke massa

Om zaken in beweging te krijgen is een zekere massa nodig en dat kost tijd. De evolutie van Gastvrij Overijssel helpt hierbij: van marketingfocus (2012-2016) naar netwerkorganisatie met focus op routes, omgeving, kennis en ondernemerschap (2016-2020) naar een focus op strategie, duurzaamheid, principes (2020+). Ook het omarmen van datagedreven werken kost tijd en moet gaande weg groeien. Men moet resultaat zien om de meerwaarde er van in te zien.

Bijlage 2: Gesprekspartners

	organisatie	persoon
1	Gastvrij Overijssel	Adri Ooms
2	HISWA	Jan Ybema
3	VNO NCW	Rob Oostermeijer
4	provincie Overijssel	Aljona Wertheim
5	provincie Overijssel	Jan van Oene
6	regio Twente	Marjon Vorkink
7	Ommen-Hardenberg	Mariksa Linthorst
8	Gemeente Zwolle – ONS	Marjan Willems
9	Urban Data Center CBS	Marten Kamphorst
10	Marketing Oost	Wendy Weijdemä
11	Trendbureau Overijssel	Hans Peter Benschop
12	Landschap Overijssel	Wout Nieuwenhuis
13	Staatsbosbeheer	John van den Berg
14	Staatsbosbeheer	Herman Brink
15	Saxion Hogeschool	Michiel Flooren
16	Saxion Hogeschool	Bert Janssen
17	Provincie Overijssel	Remko Wicherson
18	HZ Hogeschool	Mischa Beckers
19	HZ Hogeschool / KCKT	Kim Provoost
20	Ontwikkelfabriek	Minne Oostra
21	Centraal Bureau voor de Statistiek	Luuk Schreven
22	Rijksuniversiteit Groningen	Richard Rijnks
23	Eindhoven 247	Richard Ponjee
24	Zicht op Data bv	Ruud Erhardt
25	gemeente Amsterdam	Tanja Fedorova
26	gemeente Amsterdam	Bart Sleutjes
27	NHL Stenden Hogeschool	Ioannis Katramados
28	Universiteit van Twente	Sjoerd de Vries
29	Werkgroep DATAfryslan	<i>participatie in proces</i>

Bijlage 3: Nolan's groeimodel

NOLAN'S STAGE GROWTH MODEL

