

# Mastering Data: Een toolkit voor toeristische bestemmingen



# Deze toolkit is voorbereid door de Europese Commissie - DG GROW door



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

## Auteurs

Belangrijkste partners van het project: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Onafhankelijke experts: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Februari 2023

Deze inhoud is uitsluitend bedoeld voor algemene informatiedoeleinden en mag niet worden gebruikt als vervanging van advies van professionele adviseurs.

Hoewel wij alles in het werk hebben gesteld om te verzekeren dat de informatie in dit document afkomstig is uit betrouwbare bronnen, zijn PwC, Intellera Consulting, CARSA en de Universiteit van Malaga niet verantwoordelijk voor eventuele fouten of weglatingen, of voor de resultaten die zijn verkregen door het gebruik van deze informatie. Alle informatie in dit document wordt op bestaande basis verstrekt, zonder garantie op volledigheid, nauwkeurigheid, tijdigheid of op de resultaten verkregen door het gebruik van deze informatie, en zonder enige vorm van garantie, uitdrukkelijk of impliciet, met inbegrip van, maar niet beperkt tot garanties inzake prestaties, verkoopbaarheid en geschiktheid voor een bepaald doel.

In geen geval zullen PwC, Intellera Consulting, CARSA en de Universiteit van Malaga, haar gerelateerde partners of bedrijven, of de partners, agenten of werknemers daarvan aansprakelijk zijn jegens u of iemand anders voor enige beslissing die is genomen of actie die is ondernomen op basis van de informatie in dit document of voor enige gevolgschade, speciale of soortgelijke schade, zelfs indien geadviseerd over de mogelijkheid van dergelijke schade.

Het project is gefinancierd door de Europese Commissie in het kader van het proefproject "Smart Tourism Destinations" - GROW-2020-OP-0014 - Nummer SI2.843962.

De informatie en standpunten in dit document zijn die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de officiële mening van de Commissie weer. De Commissie staat niet in voor de nauwkeurigheid van de in deze studie opgenomen gegevens. Noch de Commissie, noch enige persoon die namens de Commissie optreedt, kan verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van informatie die daarin is verrat.

Reproductie is toegestaan met bronvermelding.

Beheerd door de Europese  
Commissie







# Hoe deze toolkit te gebruiken: jouw traject naar slim toerisme

## Van het ontdekken tot het implementeren van een slimme toeristische aanpak

Tijdens het traject richting een slimme toeristische aanpak wordt in de toolkit een onderscheid gemaakt tussen vier belangrijke stappen, van het verkennen van slim toerisme als concept tot de concrete implementatie ervan.

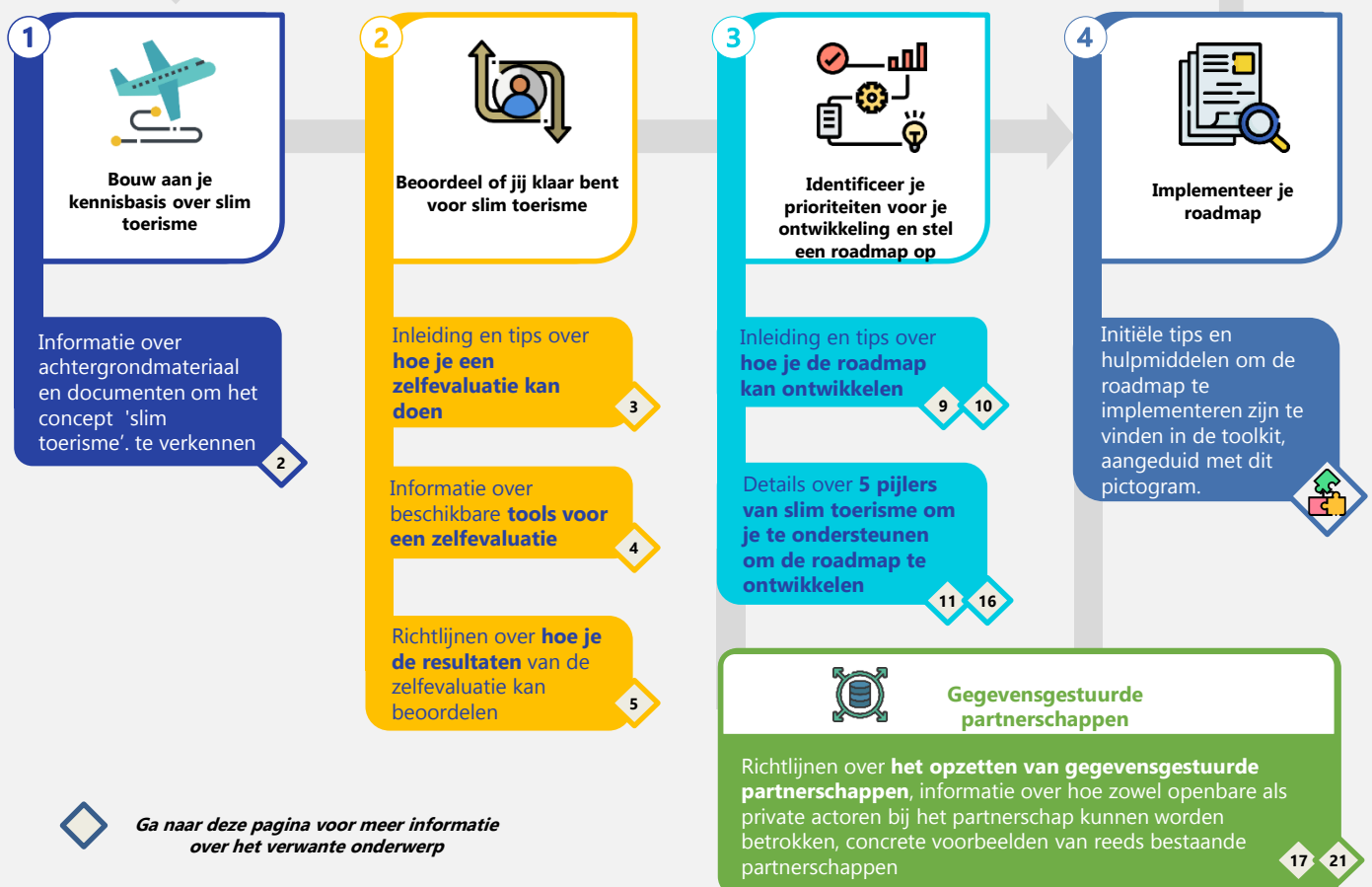
Onderstaande figuur geeft een beknopte visualisatie van dit traject, van stap één tot stap vier, en aanwijzingen in het onderstaande kader over hoe je deze toolkit kan gebruiken en waar je relevante informatie, richtlijnen en tips kunt vinden.

Naast richtlijnen en tips voor deze vier stappen bevat de toolkit een laatste hoofdstuk over gegevensgestuurde partnerschappen.

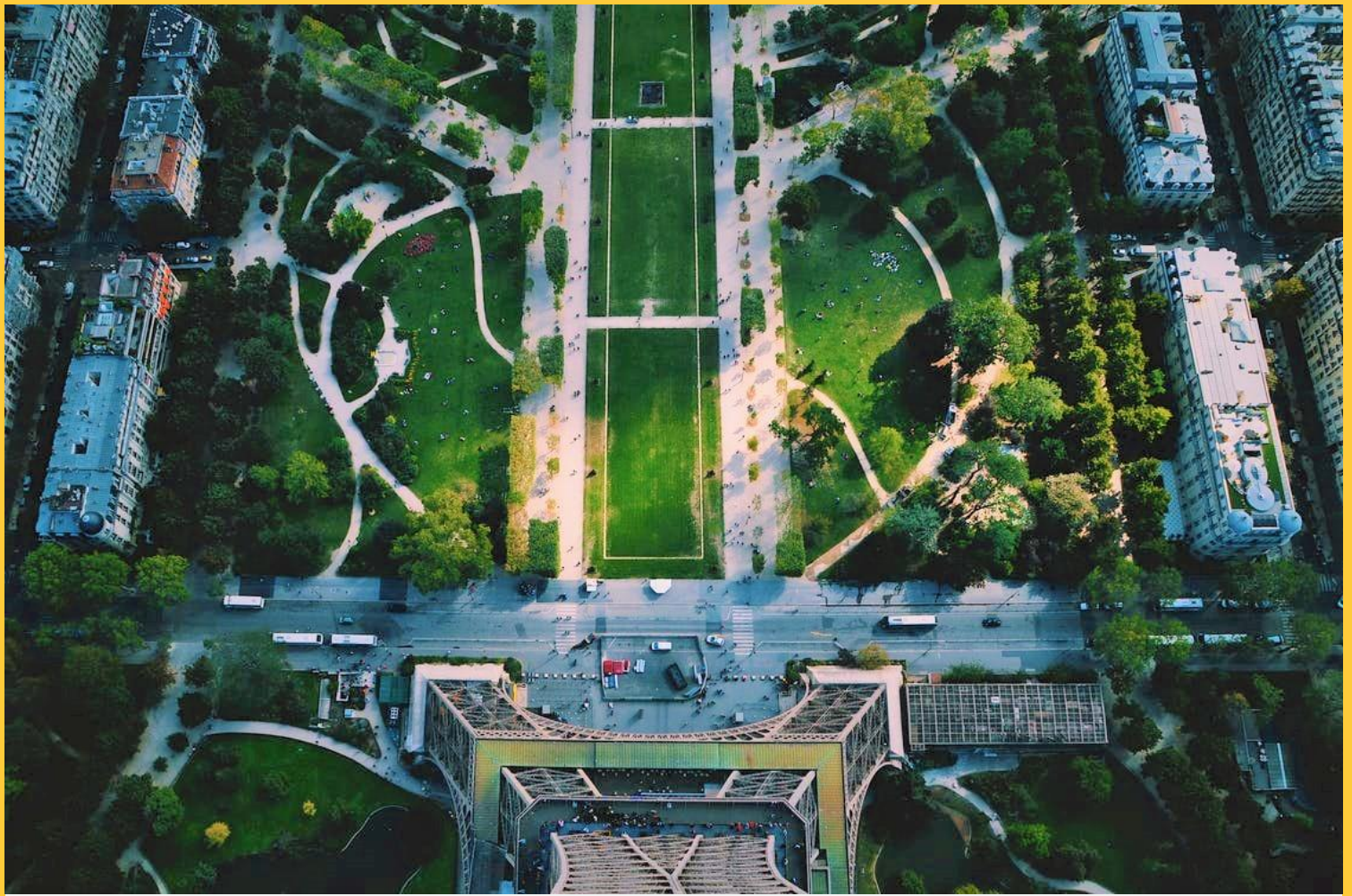
en samenwerking tussen publieke en private instellingen. Dit is een transversaal onderwerp, dat zowel met de ontwikkeling van de roadmap als met de uitvoering ervan verweven is.

In het algemeen is de toolkit vooral gericht op het geven van richtlijnen voor de stappen 2 en 3 met betrekking tot de evaluatie van de gereedheid voor slim toerisme en de ontwikkeling van een roadmap. Verder materiaal dat in het kader van het project is ontwikkeld, met name met betrekking tot stap 4, zal beschikbaar worden gesteld op de website van het project Smart Tourism Destinations.

Controleer periodiek je status waarbij je begint vanaf stap 1



Als je ondersteuning zoekt voor aanvullende begeleiding, materiaal en tools voor de implementatie van jouw roadmap en de versterking van jouw slimme toeristische aanpak, raden wij jou aan de secties [digitale bibliotheek](#) en [webinars](#) van de website van het project Smart Tourism Destinations in de gaten te houden, waar je het materiaal kunt raadplegen dat via ons project is ontwikkeld en beschikbaar gesteld, specifiek gericht op de ondersteuning van slimme toeristische bestemmingen tijdens hun traject.



## Inhoudsopgave



**Stap 1: De slimme toeristische aanpak ontdekken..... 3**



**Stap 2: Beoordeel of jij klaar bent voor slim toerisme..... 4**



**Stap 3: Een roadmap naar slim toerisme ontwikkelen.....7**

Strategie en bestuur..... 9

Gegevensverzameling en beheer..... 10

Menselijk kapitaal en vaardigheden..... 12

Kennisoverdracht..... 13

Ecosysteembeheer..... 14



**Gegevensgestuurde partnerschappen tussen publieke en private actoren.....15**

### Over het project

Het project 'Smart Tourism Destinations' (dienstencontract SI2.843962, 2021-2023) wordt gefinancierd door de Europese Commissie - Directoraat-generaal voor interne markt, industrie, ondernemerschap en MKB (DG GROW) en beheerd door PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA en de universiteit van Málaga. Het doel van het project is EU-bestedingen te ondersteunen op weg naar een groene en digitale overgang die gericht is op het verbeteren van slim en duurzaam beheer van toerisme in de EU door middel van beheer van gegevens, opgevat als het vermogen om toeristische gegevens te verzamelen, te analyseren en te hergebruiken in overeenstemming met een coherent strategisch plan.







# Stap 1: De slimme toeristische aanpak ontdekken

## Waarom moet ik geïnteresseerd zijn in een slimme toeristische aanpak?

Slim toerisme kan een drijvende kracht zijn voor innovatie en een belangrijke factor voor concurrentievermogen, duurzame ontwikkeling, levenskwaliteit en veerkracht van toeristische bestemmingen.

Een slimme toeristische bestemming worden hoeft niet worden beschouwd als het uiteindelijke doel, maar eerder als een kans en een doeltreffend middel om het welzijn van lokale gemeenschappen te bevorderen, het concurrentievermogen van de toeristische sector te versterken en te leiden tot een duurzame en veerkrachtige ontwikkeling.

Veel bestemmingen over de hele wereld hebben al een slimme toeristische aanpak ingevoerd en de gevolgen van de COVID-19-pandemie hebben de noodzaak om de sector veerkrachtiger te maken nog eens onderstreept.

Een aanpak voor slim toerisme stelt bestemmingen in staat deze doelen te bereiken met behulp van technologie, innovatie en samenwerking.

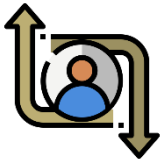
## Waar kan ik meer te weten komen over slim toerisme?

Voor meer informatie over de ideeën, kansen en uitdagingen die aan de basis liggen van slim toerisme kan je de **EU-gids over Data for Smart Tourism Destinations** lezen. Dit is een kortere inleiding die je kan helpen bij het opbouwen van jouw kennisbasis.

Als je al vertrouwd bent met het concept van slim toerisme en meer wilt weten over de stand van zaken, verwachte trends en goede praktijken, kan je **Study Mastering Data for Tourism** lezen. Dit is een uitgebreider onderzoek met een analyse van good practices, voorbeelden van samenwerking en een lijst van aanbevelingen.



Je kunt de gids en het onderzoek downloaden op de [website van het project Smart Tourism Destinations](#), waar je ook aanvullende middelen en informatie over slim toerisme kunt vinden, samen met de laatste updates over het project. Deze documenten zullen door de EC worden gepubliceerd, met inbegrip van de vertaling van de gids in alle officiële talen van de Europese Unie.



# Stap 2: Beoordeel of jij klaar bent voor slim toerisme

## Het doel en de voordelen om een zelfevaluatie uit te voeren

**Door een eerste zelfevaluatie uit te voeren, krijgen bestemmingen een overzicht van hun ontwikkelingsniveau in de verschillende belangrijke pijlers die de invoering van een slimme toeristische aanpak mogelijk maken en ondersteunen.** Een eerste zelfevaluatie kan de basis vormen voor de ontwikkeling van een **roadmap** voor de evolutie van de bestemming naar een slimme bestemming. Het maakt ook een vergelijking met andere soortgelijke bestemmingen mogelijk.

Bestemmingen moeten de evaluatie en de roadmap in overweging nemen als effectieve en onderling verweven tools om een kader op te stellen op basis van hun strategische doelstellingen en bestuursmechanismen. Gepaste en meetbare indicatoren kunnen immers ook helpen om het effect van het toerisme te beoordelen en benchmarks te ontwikkelen voor de toekomstige ontwikkeling van het toerisme.

Ten slotte kunnen regelmatige beoordelingen op jaarbasis de bestemming in staat stellen de vooruitgang te volgen, het beleid te herzien, doelstellingen of ondersteuningsmechanismen vast te leggen en geïntegreerde informatie te verstrekken. Dergelijke evaluaties helpen ook de sectoroverschrijdende dialoog over de ontwikkeling van duurzaam toerisme te vereenvoudigen en gecoördineerde, lokaal relevante besluitvorming te stimuleren (UNWTO, 2018). Statistische kaders kunnen bovendien gegevensbronnen en gegevensproducenten met elkaar koppelen. Dergelijke kaders zijn belangrijk omdat de gegevensbronnen - en ook de beleidsthema's, -aspiraties en -doelstellingen - in de loop van de tijd kunnen wijzigen, terwijl dergelijke kaders ervoor zorgen dat de gegevens op zinvolle wijze worden gekoppeld aan het beleid.



### Extra bronnen

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)"
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Tips en richtlijnen voor het uitvoeren van de zelfevaluatie

Hieronder vind je een lijst met operationele tips en richtlijnen om zelf te beoordelen of jij klaar bent voor slim toerisme. Op de volgende pagina van deze toolkit vind je informatie over een online tool dat je kan gebruiken om de zelfevaluatie uit te voeren, terwijl op pagina 3 richtlijnen worden gegeven over hoe je de resultaten kan interpreteren.

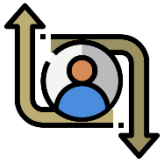
**1** Zorg ervoor dat je **vertrouwd bent met de belangrijkste concepten van slim toerisme**. Je vindt nuttige materialen om je kennisbasis op te bouwen in sectie 1 van deze Toolkit en op de projectwebsite.

**2** **Betrek de belangrijkste belanghebbenden** om hun belangen te evalueren, een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen en hun kennis in te brengen. Op die manier kan het evaluatieproces zelf ook bijdragen tot gezamenlijk leren, het mobiliseren van de deelname van belanghebbenden en het versterken van de lokale besluitvorming. Overweeg om een focusgroep in jouw bedrijf te organiseren, één-op-één interviews te voeren of de zelfevaluatie gewoon toe te voegen aan de agenda van bestaande werkgroepen die jouw belanghebbenden samenbrengen.

**3** Voor sommige bestemmingen kan het nodig zijn **de geografische regio** waar het evaluatietool wordt toegepast, te definiëren door te bespreken welke gebieden worden opgenomen en waarom men tot die beslissing is gekomen. Deze stap van het bepalen van het geografische bereik is cruciaal voor de gegevensverzameling.

**4** **Verzamel de vereiste gegevens en informatie** voor de zelfevaluatie. Je kunt rapporten raadplegen van Destination Management Organisations (DMO's), andere verenigingen en bestemmingsautoriteiten, documenten van projectontwikkelaars, jaarverslagen van toeristische bedrijven, wetenschappelijk onderzoek, marketing- en promotiemateriaal voor de bestemming en bestaande enquêtes van toeristen, inwoners en plaatselijke toeristische bedrijven.

Ten slotte raden wij je aan voldoende tijd uit te trekken voor deze fase. Afhankelijk van de locatie, de omvang en de beschikbaarheid van gegevens kan een typische evaluatie en gegevensverzameling **tot 10 dagen duren!**



# Stap 2: Beoordeel of jij klaar bent voor slim toerisme

## Welke tool kan ik gebruiken voor een zelfevaluatie voor slim toerisme?

Voor je zelfevaluatie kan je de **vragenlijst en het online tool** gebruiken die in het kader van het project 'Smart Tourism Destinations' zijn ontwikkeld.

Op die manier worden de vragen en resultaten van de zelfevaluatie afgestemd op het analytisch kader en de aanvullende informatie die is verstrekt in deze toolkit. De online zelfevaluatie is toegankelijk via onze projectwebsite voor de bestemmingen die sinds het begin zijn geselecteerd voor deelname aan het project. Feedback en input van deze bestemmingen zullen het mogelijk maken het model verder te verfijnen en te verbeteren. De tool kan in de toekomst worden opengesteld voor alle geïnteresseerde bestemmingen. In het geval je de vragenlijst offline wilt invullen, is de volledige vragenlijst openbaar beschikbaar op onze website.

### De structuur van de vragenlijst

De structuur en de vragen van de zelfevaluatie zijn nauw verbonden met de inhoud van de toolkit en met de vijf pijlers van onze slimme toeristische aanpak.

Daarnaast omvat de evaluatie een aantal algemene vragen met betrekking tot je typologie, de omvang en de algemene kenmerken van jouw bestemming. Deze vragen zijn er om je te helpen na te denken over jouw specifieke context.

### Belangrijkste functies van de online tool

De online tool bevat verklarende teksten en bronnen, en geeft gebruikers de mogelijkheid om een account te registreren, zodat je je antwoorden kunt opslaan en tegelijkertijd zorgt voor gegevensbescherming.

Aan het einde van de evaluatie wordt automatisch een rapport gegenereerd en per e-mail naar de gebruikers verzonden, met daarin de eerste aanbevelingen over de follow-up van je resultaten en een indicatie van je ontwikkelingsniveau van elke pijler alsook een algemeen niveau.

### De resultaten van de zelfevaluatie

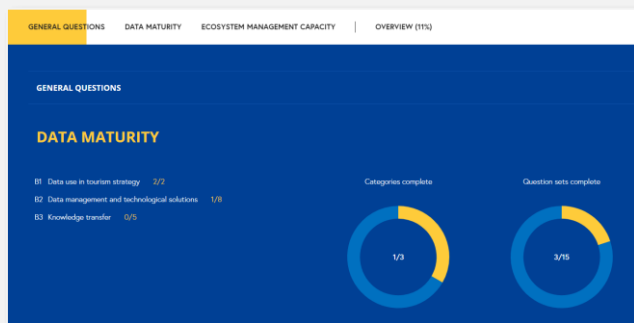
Het automatische rapport dat door de online tool wordt gegenereerd, bevat:

- een grafische visualisatie van je algemene ontwikkelingsniveau;
- je ontwikkelingsniveau van elke pijler, op een schaal met drie stadia;
- een samenvatting van je antwoorden en eerste aanbevelingen voor verbetering voor elke vraag

Meer informatie over de interpretatie van jouw resultaten vind je op de volgende pagina.



Je hebt toegang tot de online tool voor zelfevaluatie en kan de vragenlijst raadplegen via de volgende link: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>

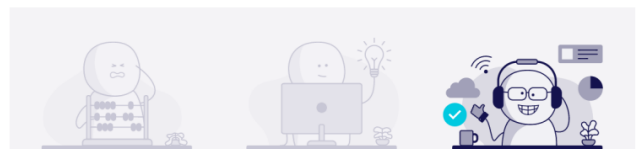


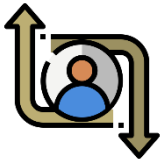
### Overzicht van ingevulde vragen

### Grafische illustratie van maturiteitsresultaten voor ieder onderwerp

#### 3.2 DATA MATURITY

##### 3.2.1 Data use in tourism strategy





# Stap 2: Beoordeel of jij klaar bent voor slim toerisme

## Hoe moet ik mijn resultaten interpreteren?

De resultaten van de zelfevaluatie geven inzicht in de positionering van bestemmingen in de drie belangrijkste stadia van maturiteit van slim toerisme. Elk stadium komt overeen met een toenemende set capaciteiten en middelen die de bestemmingen geleidelijk in staat stellen hun doelstellingen en activiteiten uit te breiden. Hieronder geven we een korte beschrijving van de drie stadia van maturiteit die je via de zelfevaluatie kunt vaststellen:

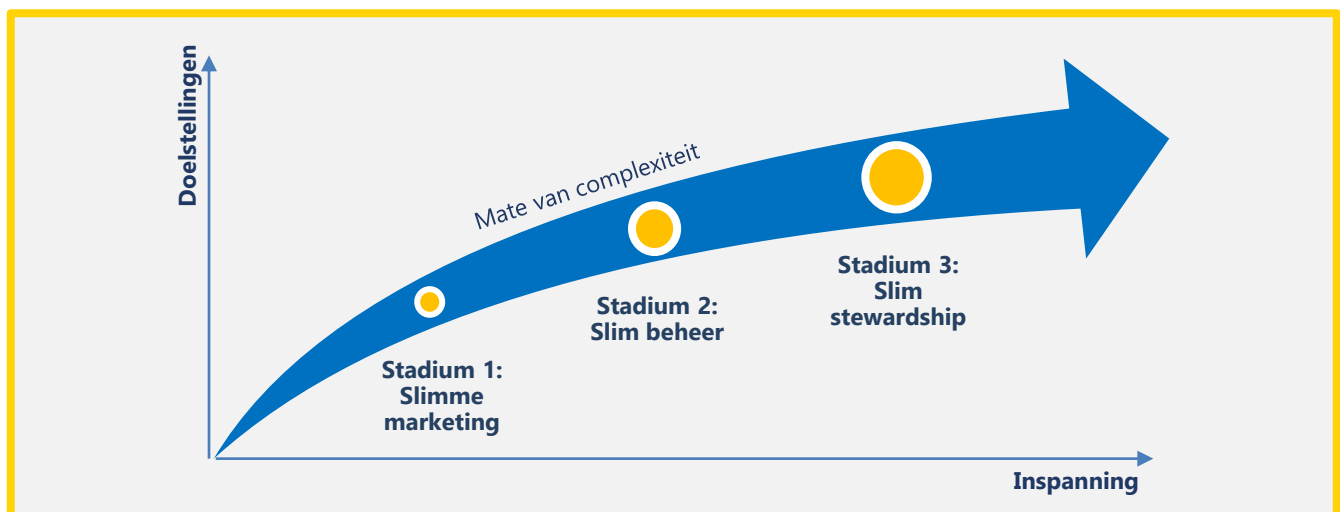
- **Stadium 1 - Slimme marketing:** bij een laag ontwikkelingsniveau richten de bestemmingen zich op het gebruik van gegevens om hun bezoekersaantallen te vergroten en de economische ontwikkeling te bevorderen via marketing, promotie en merkactiviteiten.
- **Stadium 2 - Slim beheer:** een hoger ontwikkelingsniveau geeft bestemmingen inzicht en zorgt dat ze beslissingen nemen over de waarde van toerisme, functies voor het beheer van bezoekers en het proactief verspreiden van bezoekersstromen in tijd en ruimte.

- **Stadium 3 - Slim stewardship:** de meeste 'volwassen' bestemmingen kunnen gebruik maken van een slimme toeristische aanpak om het toerisme op verantwoorde wijze te gebruiken om van de bestemming een betere plek om te leven te maken voor de inwoners en om de bestemming aantrekkelijker te maken voor toeristen. Dit bevordert de participatie en samenwerking van belanghebbenden en de ontwikkeling van nieuwe bestuursmodellen.

De zelfevaluatie zal de bestemmingen helpen hun ontwikkelingsniveau te evalueren en na te denken over welke gebieden moeten worden verbeterd en welke doelstellingen en activiteiten reeds binnen hun bereik zouden kunnen liggen.

De resultaten van de zelfevaluatie zullen ook inzicht geven in de manier waarop de bestemming presteert onder elk van de vijf pijlers van onze slimme toeristische aanpak, die hieronder worden geïllustreerd.

De 3 stadia en de toenemende mate van maturiteit van slim toerisme



De 5 pijlers aan de basis van een slimme toeristische aanpak en het vaststellen van de maturiteit van slim toerisme van een bestemming







# Stap 3: Ontwikkel een roadmap richting slim toerisme

## Introductie van de roadmap

Een roadmap moet minimaal het volgende omvatten:

- Een reeks **doelen** die verder kunnen worden uitgewerkt en worden opgesplitst in kleinere doelstellingen;
- Voor elke doelstelling een **beschrijving van de veranderingen die nodig zijn** om deze doelstellingen te bereiken in vergelijking met de huidige situatie;
- Voor elke geïdentificeerde wijziging, een lijst van **acties** die moeten worden ondernomen om deze wijzigingen te doen;
- Tot slot, **details over timing, rollen en verantwoordelijkheden** voor de uitvoering van de acties.

Deze verschillende elementen kunnen worden gevisualiseerd als de antwoorden op de vragen "waarom", "wat", en uiteindelijk "hoe/wie".



## Tips en richtlijnen om een roadmap uit te werken

Wanneer je een roadmap ontwikkelt, begin je bovenaan, definieer je je doelstellingen en ga je vervolgens stapsgewijs naar beneden. Telkens wanneer je nieuwe elementen aan de roadmap toevoegt, is het raadzaam de vorige ook te herzien, om de algemene samenhang te waarborgen. Hieronder vind je enkele eerste tips voor de ontwikkeling van elk element van de roadmap.

<p><b>Uiteindelijke doelstellingen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leg de lat hoog:</b> Wees niet bang om ambitieuze doelstellingen te definiëren, je kunt ze verder uitsplitsen naarmate je het stappenplan verder uitwerkt. Deze doelstellingen geven je een strategische richting en kunnen je helpen om belanghebbenden te betrekken en politieke steun te verkrijgen.</li> <li>• <b>Maak een onderscheid tussen doelstellingen op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn.</b> Een evenwichtige roadmap zal zeer weinig doelstellingen voor de lange termijn bevatten - zelfs als dit er maar één is - en een relatief hoger aantal doelstellingen op korte en middellange termijn.</li> <li>• <b>Haal inspiratie uit deze toolkit:</b> Lees deze toolkit door om inspiratie op te doen voor wat er kan worden gedaan door een slimme toeristische aanpak en om doelstellingen te identificeren!</li> </ul>
<p><b>Wat moet er veranderen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gebruik de vijf pijlers van een slimme toeristische aanpak om te identificeren wat er moet veranderen</b> om de gewenste objectieven te behalen. Dit zal je helpen om jouw doelstellingen op te splitsen en om prioriteiten te identificeren.</li> <li>• <b>De resultaten van de zelfevaluatie gebruiken</b> voor de vereiste wijzigingen. De zelfevaluatie zal je helpen bij het evalueren van het ontwikkelingsniveau door aan te geven waar er ruimte is voor verbetering en het eenvoudiger te maken belangrijke actiegebieden te bepalen. Vergeet echter niet dat je wilt verbeteren om jouw doelen te bereiken, niet alleen om slimmer te worden!</li> </ul>
<p><b>Acties en tools</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Potentiële acties evalueren en prioriteren op basis van hun haalbaarheid, duurzaamheid en wenselijkheid.</b> Zodra je een lange lijst van potentiële acties hebt, kunnen deze drie criteria je helpen bij het identificeren van belangrijke acties die een grotere impact zullen hebben, minder risico's met zich meebrengen en een bredere ondersteuning van de belanghebbenden hebben.</li> <li>• <b>Laat je inspireren door deze toolkit en kijk voor aanvullende middelen op onze projectwebsite:</b> op de volgende pagina's staan voorbeelden van middelen en tools die je kunt gebruiken om jouw slimme toeristische aanpak voor elke pijler te versterken. Op de website van het project Smart Tourism Destinations wordt aanvullend materiaal beschikbaar gesteld, waaronder de registratie van webinars en middelen die voor het project worden gebruikt.</li> </ul>
<p><b>Timing en rollen</b></p>	<p><b>Kijk zowel binnen als buiten jouw organisatie:</b> denk bij het definiëren van rollen en verantwoordelijkheden zowel aan je middelen als aan de mogelijke bijdrage van jouw belanghebbenden. Een goed gedefinieerde roadmap kan je helpen andere organisaties te overtuigen om deel te nemen en bij te dragen aan de implementatie ervan!</p>



# Stap 3: Ontwikkel een roadmap richting slim toerisme

## Voorbeeld van een eerste hoogwaardige roadmap

Onderstaande tabel geeft een voorbeeld van een eerste ontwerp van een roadmap voor de bestemming waarbij de vereiste veranderingen in kaart worden gebracht. De tabel **brengt de huidige en de toekomstige situatie in kaart** op basis van de vijf pijlers van onze slimme toeristische aanpak.

In dit voorbeeld stellen wij ons voor dat het doel van de bestemming is om het seizoensgebonden karakter van het toerisme te verminderen en het effect van het toerisme op de gemeenschap te verbeteren door slimme toeristische oplossingen en benaderingen toe te passen. De huidige situatie wordt in kaart gebracht aan de hand van de **resultaten van de zelfevaluatie**. De toekomstige situatie wordt ontwikkeld op basis van de **analyse van de wijzigingen die nodig zijn** om de gewenste doelstelling(en) te behalen.

De tabel geeft een **simpel en doeltreffend overzicht van de belangrijke actiegebieden van de bestemming**. Zodra de verbeteringsgebieden duidelijk zijn, kan een bestemming gaan nadenken over de acties en initiatieven die nodig zijn om de doelstellingen en de implementatie ervan te bereiken.

Samen met de resultaten van de zelfevaluatie kun je op de volgende pagina's een soortgelijke tabel opstellen. Op de volgende pagina's vind je voor elke pijler:

- een tabel met een **overzicht van steeds ambitieuzere doelstellingen en kenmerken**, georganiseerd per subthema en ontwikkelingsniveau. Onder de pijler over gegevens vind je bijvoorbeeld een verwijzing naar de gegevensbronnen van het subonderwerp, met een korte beschrijving van een steeds volwassener gebruik van gegevensbronnen. Je kan deze tabellen gebruiken om na te gaan of er een specifiek subonderwerp is waaraan je moet werken om je doelstellingen te bereiken, terwijl je de resultaten van de zelfevaluatie in gedachten houdt om te zien hoe ver je bent gekomen.
- een reeks **initiële tips en middelen** om inspiratie op te doen voor de te implementeren acties en om je te helpen concreet na te denken over elke pijler.



**Voorbeeld van een eerste versie van een roadmap voor een bestemming, waarin de huidige en de toekomstige situatie in kaart worden gebracht, beginnend bij de resultaten van de zelfevaluatie en met vermelding van de belangrijke actiegebieden.**

		STADIUM 1: "Slimme Marketing"	STADIUM 2: "Slim beheer"	STADIUM 3: "Slim stewardship"
		<i>Steeds ambitieuzere doelstellingen</i> 		
Belangrijkste pijlers van slim toerisme	1. Strategie en bestuur		X	-----> 
	2. Gegevensverzameling en beheer, overgenomen technologische oplossingen	X	----->	
	3. Menselijk kapitaal en vaardigheden		X	-----> 
	4. Kennisoverdracht			
	5. Ecosysteembeheer en partnerschappen	X	----->	

x – huidige situatie       – toekomstige situatie

# Een roadmap ontwikkelen: Strategie en bestuur

## 1. Strategie en bestuur

Om tot een betere strategie en beter bestuur te komen, moet rekening worden gehouden met slimme oplossingen die gericht zijn op gegevensverzameling en -analyse, die kennis opleveren voor de bestemmingen en zo helpen om de uitdagingen waarmee toeristische bestemmingen vaak worden geconfronteerd, te overwinnen. De focus op economische ontwikkeling kan worden verruimd naar duurzame ontwikkeling, verantwoord gebruik van hulpbronnen, verbetering van de levenskwaliteit en verhoging van het welzijn van de betrokkenen en de plaatselijke gemeenschap. De gegevens worden dus beschouwd als een tool om de voortgang bij de verwezenlijking van de doelstellingen op te volgen en als leidraad voor strategische aanpassingen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste kenmerken van een strategie voor slim toerisme alsook het bestuur in de drie stadia van maturiteit. Voor alle pijlers wordt dezelfde aanpak gevolgd.



Hier vind je de eerste tips en middelen om van het ene stadium naar het volgende te gaan:

- **Samenwerken** met belanghebbenden is van cruciaal belang om samen een gezamenlijke strategie voor toerisme en gegevensbeheer te ontwikkelen. Het Interreg-project Valmiera+ toont voorbeelden van het proces, de voordelen en de impact van een gedeelde strategie. Meer informatie is [hier](#) en [hier](#) beschikbaar (beschrijving en webinar).

- Om de belangrijkste actoren te **identificeren** die betrokken moeten worden bij de samenwerking aan het definiëren van de strategie, ga je naar pagina 14 van deze toolkit, gericht op de pijler voor het ecosysteembeheer.
- Om te profiteren van een **meer geïntegreerde** aanpak van het **bestuur van toerisme**, kan je zien wat [NECSTour](#) doet om een link te leggen tussen regionale en bredere Europese bestuursniveaus zoals het EP, de EC en het Comité van de Regio's.
- Bij het zoeken naar advies om de **indicatoren te identificeren** om de strategie van een bestemming op te volgen, kun je starten vanaf de [lijst met slimme toeristische indicatoren](#) ontwikkeld door het project [HERIT-DATA](#) Interreg. Het Tourism Impact Model (TIM), ontwikkeld door het Tourism 4.0 initiatief, heeft ook meer dan 300 indicatoren geïdentificeerd, meer informatie vind je [hier](#).
- Een andere uitstekende bron voor inspiratie over indicatoren en voor het aansturen van beleid en strategieën over toerisme is het [EU Tourism Dashboard](#). Het is in oktober 2022 door de EC gelanceerd en biedt toegang tot statistieken en beleidsrelevante indicatoren voor toerisme, om bestemmingen en openbare overheden te ondersteunen bij het opvolgen van hun voortgang bij de groene en digitale transitie. Wij stellen voor dat je ook de [European Tourism Indicators System \(ETIS\) Toolkit](#) raadpleegt, die altijd door de EC wordt ontwikkeld.



	STADIUM 1: "Slimme marketing"	STADIUM 2: "Slim beheer"	STADIUM 3: "Slim stewardship"
FOCUS op de algemene toeristische aanpak	Marketing	Marketing, beheer	Marketing, beheer, samenwerking faciliteren, kennis delen
DOELSTELLINGEN van de algemene toeristische aanpak	Economische ontwikkeling	Duurzame ontwikkeling	Regeneratief toerisme
PRIORITEITSGBIED van gegevensverzameling	Planning en boeking	Planning, boeking en verblijven Beheren van toeristenstromen en de ervaring van toeristen	Ondersteunen van de ervaring van toeristen doorheen het volledige traject Beheer van de middelen van een bestemming Welzijn van inwoners en gemeenschappen Integratie van producten en diensten
STRATEGIE van de algemene toeristische aanpak	Bezoekers aantrekken, focussen op volume	Belanghebbenden beheren, focus op kwaliteit Efficiënt gebruik van bronnen	Toegevoegde waarde voor bedrijven, inwoners en toeristen Focus op waarde en samen uitwerken van ervaringen Bezoekers spreiden in tijd en ruimte Bestemming verbeteren voor inwoners en toeristen Welzijn van de gemeenschap verbeteren
Strategie voor gegevensverzameling	Beperkt strategisch belang, overgelaten aan individuen, grotendeels voor rapportage	Gegevensbewustzijn is aanwezig. Er is een steeds breder begrip van de waarde van gegevens en een strategie voor gegevensbeheer	Gegevensbewustzijn is overal aanwezig. Gegevens worden als cruciaal gezien voor besluitvorming. De strategie voor gegevensbeheer wordt voor dat doel ook precies op maat gemaakt. Samenwerkingen voor gegevensbeheer bestaan.
Indicatoren	Kwantitatief - focus op toeristen (aantal toeristen, gemiddelde verblijfsduur,...)	Kwalitatief - focus op toeristen en bedrijven (tevredenheid)	Gericht op kwaliteit van de ervaring, leven en prestatie Beheer van de vervoerscapaciteit Gebruik en aanvulling van middelen



# Een roadmap ontwikkelen: Gegevensverzameling en beheer

## 2. Gegevensverzameling en -beheer

De eerste cruciale vereiste is beschikken over **informatie over toeristen en hun gedrag**. Na inzicht in de eigenschappen van toeristen kunnen bestemmingen marketingstrategieën beginnen ontwikkelen en het beheer van hun bestemming verbeteren.

De vraag is waar deze informatie te vinden is. Meer traditionele gegevensbronnen zijn nationale en lokale statistieken en enquêtes of e-enquêtes. Deze gegevensbronnen worden gebruikt omdat ze handig en gemakkelijk te analyseren zijn. Aangezien deze bronnen meestal statische informatie verschaffen, wordt deze aanpak nu vaak aangevuld met hybride oplossingen **waarbij verschillende digitale bronnen worden geïntegreerd**.

Aanvullende gegevensbronnen kunnen afkomstig zijn van sociale media, apparaten, sensoren, informatie over transacties, enzovoort. Naast gegevens **aan de vraagzijde**, kunnen bestemmingen hun gegevensstrategie aanvullen met informatie en gegevens van private bedrijven en **aan de aanbodzijde**. Het leidende principe achter de integratie van verschillende gegevensbronnen is bevestigen dat **alles is gekoppeld aan toerisme en gegevens overal aanwezig zijn**.

Daarom moeten bestemmingen voortdurend op zoek gaan naar nieuwe gegevenssets, zelfs uit "niet voor de hand liggende" bronnen (bv. winkels, politie, openbaar vervoer, afvalbeheer en weergegevens, enquêtes, interviews enz.) Dit betekent niet per se dat complexe gegevens moeten worden behandeld, ook al zal een bestemming, naarmate deze zich meer ontwikkelt, de kans hebben om van kleinere hoeveelheden gegevens over te gaan naar complexere gegevens en zelfs naar **real-time gegevens**.

Dit zal het ook mogelijk maken om van **beschrijvend** gebruik van gegevens te evolueren naar het gebruiken van informatie om te **diagnosticeren** wat er gebeurt en om toekomstige ontwikkelingen te **voorspellen**.


Door te kiezen voor slim toerisme en een gegevensgestuurde aanpak kunnen bestemmingen zich ook voorbereiden op toekomstige technologische ontwikkelingen. Een veelbelovende sleuteltechnologie voor de toeristische sector is de **metaverse**, waarin al enkele proefprojecten zijn gestart. Naarmate de technologie geleidelijk haar intrede doet op de markt, zullen bestemmingen die meer digitaal ontwikkeld zijn klaar zijn om de kans te grijpen die de metaverse biedt om de toegankelijkheid te verbeteren, fysieke/digitale ervaringen aan te bieden en hun aanbod te verbeteren.

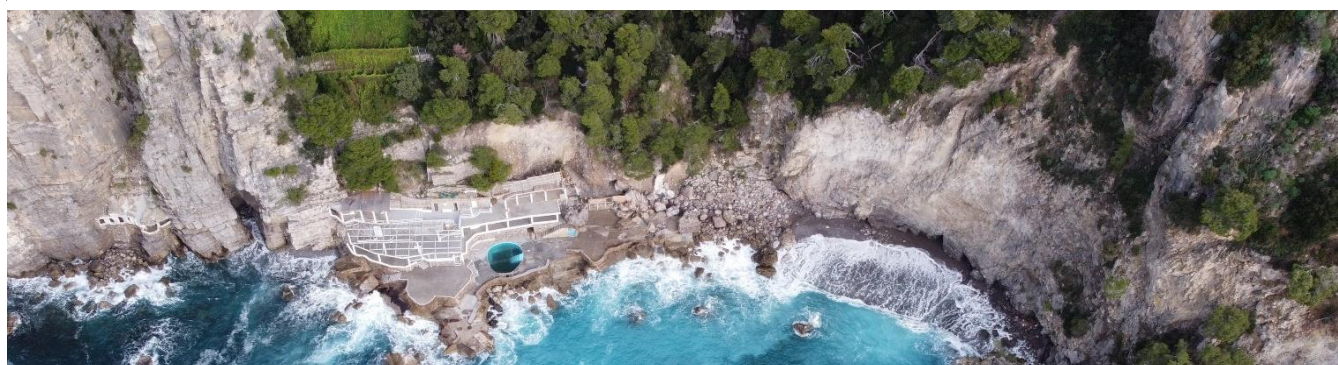


Hier vind je nog meer tips en middelen om van het ene stadium naar het volgende te gaan:

- Naarmate je steeds meer gegevens gaat verzamelen en opslaan, zul je op zoek moeten gaan naar **aanbieders van cloud-opslag** die moeten voldoen aan de **EU-verordening betreffende het vrije verkeer van niet-persoonsgebonden gegevens**, aangezien daarin alle wettelijke vereisten zijn vastgelegd waaraan aanbieders van cloud-opslag moeten voldoen om gegevens beschikbaar te stellen aan gebruikers in de EU. Voor meer informatie over de belangrijkste pijlers van deze wetgeving ga je naar deze [webpagina](#).
- Als je geïnteresseerd bent in het ontdekken van mogelijke toepassingen voor Earth Observation-gegevens, kun je vele open gegevenssets, use cases, trainingsmateriaal, financiering en netwerkkansen vinden die worden aangeboden door het [European Space Agency](#), zowel voor minder als voor meer ontwikkelde bestemmingen. Als EO-gegevens nieuw zijn voor jou, dan kun je [hier](#) starten.
- Als je bereidt bent om verder te innoveren en **Virtual Reality** en **cloud-technologie** wil gebruiken om realtime gegevens te **verzamelen** en te delen over demografie, verplaatsing en transportinfrastructuur, alsook milieugegevens over klimaat, luchtkwaliteit en geluid, kun je kijken naar wat de [stad Rennes](#) heeft gedaan door een **digitale tweeling** te creëren voor de stad zelf.
- Naarmate jouw bestemming groeit, kun je wellicht systemen voor **continue gegevensverzameling** opzetten om te controleren en analyseren hoe toeristen zich gedragen wanneer zij je bestemming bezoeken. In dit verband kan je kijken naar de oplossing **Smart Tourism Management** van de stad Nijmegen, Nederland, om de toeristische instroom in de stad te beheersen. Leer [hier](#) meer over dit initiatief.
- Als je **API**-gebaseerde oplossingen dient te implementeren om diep in de toeristische gegevens te duiken, kun je kijken naar **SDI4Apps**, een door de EU gefinancierd project, gericht op het bouwen van een cloudgebaseerd kader met open API voor gegevensintegratie. Controleer de belangrijkste resultaten van SDI4APP en de toepassing ervan in de toeristische sector [hier](#). Lees het eindrapport van het project door [hier](#) te klikken.
- Als je informatie en gegevens met betrekking tot de perceptie van toerisme van inwoners moet verzamelen, overweeg dan om **ad-hoc enquêtes** of complexere **consultatieprocessen** te ontwikkelen, door focusgroepen en burgerbijeenkomsten. [Hier](#) kun je een voorbeeld vinden van hoe de stad Bordeaux zijn inwoners heeft geadviseerd. Enquêtes zijn ook een uitstekend uitgangspunt om feedback van bezoekers te verzamelen.
- De EC onderzoekt de ontwikkeling van een **ruimte voor toeristische gegevens**, met als doel toegang te bieden tot meer hoogwaardige gegevens uit diverse bronnen aan bestemmingen en bedrijven. Hou in dit beginstadium je aandacht gericht op toekomstige ontwikkelingen [hier](#).

# Een roadmap ontwikkelen: Gegevensverzameling en -beheer

	<b>STADIUM 1: "Marketing van de bestemming"</b>	<b>STADIUM 2: "Beheer van de bestemming"</b>	<b>STADIUM 3: "Stewardship van de bestemming"</b>
<b>Gegevensaanpak en algemeen resultaat</b>	Beschrijven ("achteraf"): wat gebeurt er?	Diagnosticeren ("inzicht"): waarom gebeuren deze dingen?	Voorspellen en instrueren (sturen) ("vooruitzien"): Realtime sturing van bezoekersstromen, 'Smart cities, smart regions', AI, ML
<b>Specifieke resultaat uit gegevens</b>	Kenmerken van de bezoeker begrijpen Actuele markten begrijpen Nieuwe markten identificeren De prestatie van marketingactiviteiten meten	Gedrag van de bezoeker begrijpen Strategische planning	Gedrag van de bezoeker in realtime sturen/beïnvloeden Ondersteunen en bevorderen van de betrokkenheid van bezoekers voor waardecreatie
<b>Betrouwbaarheid van gegevens / vertrouwen in gegevens</b>	Gegevens als opportuniteit maar beperkt strategisch belang (nice-to-have), overgelaten aan individuen, grotendeels voor rapportage	Gegevens als activa (must-have)	Gegevens als middel (gegevens zijn de brandstof van de nieuwe economie) Gegevens als onmisbaar (kan niet zonder)
<b>Gegevensbronnen</b>	Gegevens van nationale statistieken, mailings, tickets, enquêtes	+ interne gegevens van belanghebbende, website, sociale media (UGC-gegevens)	+ gegevens van apparaten (GSM, GPS, wifi, BLE, scanners), sensoren en transacties (boekingsgegevens, creditcardgegevens)
<b>Methodologieën voor gegevensverzameling</b>	Ad hoc, retrospectief	Regelmatig, hoofdzakelijk retrospectief Re-actief	Realtime, doorlopend, Pro-actief en re-actief
<b>Gebruik van gegevens &amp; "onboarding"</b>	Gebruik van eigen, interne gegevens en open gegevens	Gegevens van aanbieders gebruiken om eigen gegevens en open gegevens te verrijken en aan te vullen	Voortdurend zoeken naar nieuwe gegevenssets uit niet voor de hand liggende bronnen Eigen gegevens delen - open-source gegevens Samenwerkingen vormen voor gegevensuitwisseling
<b>Gegevenseigendom</b>	Individueel en bilateraal	Netwerkeigendom	Geïntegreerd (open) eigendom
<b>Gegevensbeheer</b>	Gegevens zijn gestructureerd in silo's, gegevensbeheer en -beleid zijn in silo's ondergebracht en niet formeel gedefinieerd	Gegevens worden opgeslagen in een soort archief, sommige gegevens zijn te groot om met de bestaande infrastructuur te beheren	Gegevens worden centraal opgeslagen, kunnen eenvoudig worden gedeeld, speciale aandacht voor gegevenskwaliteit, beveiliging en privacy
<b>Soort contact met bezoeker</b>	Informatie versturen	Interactie	Dialogo Coöcreatie
<b>Focus met betrekking tot "klantentraject"</b>	Inspireren en informeren	Boekingen en ervaringen (in overeenstemming met de fase inspireren en informeren)	Ervaring, delen/evalueren



# Een roadmap ontwikkelen: Menselijk kapitaal en vaardigheden

## 3. Menselijk kapitaal en vaardigheden

Menselijk kapitaal en vaardigheden zijn een cruciale troef voor toeristische bestemmingen die een slimme aanpak willen toepassen. Als eerste zal een beperkte groep koplopers waarschijnlijk het initiatief nemen en optreden als "gegevenskampioenen". Na het verkrijgen van de initiële voordelen, kan het team (mogelijk in meerdere organisaties) groeien en evolueren naar een meer permanente structuur, uiteindelijk geleid door een Chief Information Officer (CIO) die alle activiteiten opvolgt.

In deze context moeten beheerders van bestemmingen die met gegevensanalyse werken, ondersteund worden door gegevensanalisten en/of ingenieurs. Om proactief te zijn, moeten beheerders van bestemmingen zowel **voorspellende** alsook **beschrijvende analyses** kunnen gebruiken of er toegang toe hebben. Deze laatste vereist dat een gegevenswetenschapper wordt betrokken die overweg kan met datamining en AI-gebaseerde algoritmes.

Bestemmingen kunnen echter problemen hebben door relatief kleine budgetten en een beperkt aantal werknemers. **Nauwe samenwerking met universiteiten** en **innovatiehubs** kan helpen de kloof te dichten door samen te werken bij de uitvoering van analytische en complexe taken. [CITUR](#) en [Algarve Smart Destination](#) zijn twee voorbeelden van manieren waarop bestemmingen, onderzoekscentra en innovatiehub kunnen samenwerken om digitalisering te bevorderen en slim toerisme te ondersteunen.

Financiële steun kan worden verleend door nationale en internationale organisaties, onder meer uit innovatiefondsen, reguliere toeristische programma's maar ook interne en externe financiering gericht met een focus op bijscholing van het personeel. Verschillende EU-initiatieven ondersteunen in feite de ontwikkeling en verbetering van beroepsvaardigheden in het toerisme en ondersteunen de digitale transitie. Als je meer te weten wil komen over dit onderwerp, stellen we voor om de specifieke website van de EC over vaardigheden voor de toeristische sector en het [Digital Compass](#), de visie van de EC ter ondersteuning van de Europese digitale transitie, te bekijken.



Hieronder vind je enkele geselecteerde tips en hulpmiddelen die je kunnen ondersteunen om van de ene fase over te gaan naar de volgende:

- Als je van plan bent jouw team uit te breiden en hulp nodig hebt bij het beschrijven van het functieprofiel, of als je op zoek bent naar een specifieke set vaardigheden en wit weten naar welke profielen je moet zoeken, kan je beginnen met het raadplegen van de [ESCO-classificatie](#) die door de EC is ontwikkeld. Je kunt de classificatie raadplegen en navigeren per beroep (bv. gegevensanalist) en per vaardigheid en competentie (bv. datamining).
- Als je op zoek bent naar opleidings- en financieringsmogelijkheden met betrekking tot digitale vaardigheden, raden wij je aan het [Digital Skills & Jobs platform](#) van de EC te raadplegen. Het platform omvat onderdelen over [training](#), [financiering](#) en [carrière](#) alsook een [gemeenschap](#) waaraan je kan deelnemen om te netwerken met andere bedrijven, praktijken te delen en je initiatieven te promoten.
- Als je een beter inzicht wil krijgen in de algemene digitale geletterdheid van jouw werknemers en hen en jouw belanghebbenden wil ondersteunen bij het verkennen van deze onderwerpen, kan je het gebruik van de [digital competency self assessment tool](#), ontwikkeld door het Digital Skills Accelerator initiatief, stimuleren. De tool biedt personen een gepersonaliseerde radargrafiek die hun huidige sterkte en zwakke punten beschrijft en is gekoppeld aan opleidingsmiddelen en -materialen.
- Als je meer informatie wil verzamelen over manieren om samenwerking tussen openbare en private organisaties te promoten om vervolgens concrete afspraken te maken voor het **bijscholen** en **herscholen** van werknemers in toerisme, neem dan eens een kijk bij [Pact for Skills](#), één van de vlaggenschipacties van de [European Skills Agenda](#).



	STADIUM 1: "Marketing van de bestemming"	STADIUM 2: "Beheer van de bestemming"	STADIUM 3: "Stewardship van de bestemming"
Leiderschap	Individuele 'gegevenskampioenen'	Klein team van 'gegevenskampioenen'	Chief-information-office (CIO)
Jobs	Marketingmanager met functie voor gegevensanalyse	Gegevensanalyst / gegevensingenieur + bedrijfsanalist	Gegevensanalist + gegevensingenieur+ gegevenswetenschapper + bedrijfsanalist + belanghebbende – samenwerkingsmanager
Vaardigheden	Basiskennis van digitalisatie Beschrijvende analytics Beheerder	Voorspellende analytics Manager	Voorschrijvende analytics Transformatieve leiderschapsvaardigheden Verantwoorde en ethische leiderschapsvaardigheden
Capaciteit	Relatief klein budget, beperkt aantal FTE's	Relatief gemiddeld budget, gemiddeld aantal FTE's	Relatief groot budget, groot aantal FTE's



# Een roadmap ontwikkelen: Kennisoeverdracht

## 4. Kennisoeverdracht

Kennisoeverdracht en meebeslissen bij belanghebbenden is cruciaal voor het concurrentievermogen van een bestemming. Statische rapporten zoals factsheets en tijdschriften kunnen waardevolle kanalen zijn om te starten met het uitwisselen van gegevens, informatie en kennis met belanghebbenden. Deze rapporten zijn echter geen toekomstbestendige bronnen, aangezien zij beslissingen eerder reactief dan proactief maken. Om proactieve en relevante beslissingen te nemen op basis van gegevensanalytics, is het van cruciaal belang om **gegevens te visualiseren via interactieve dashboards**. Daarom moet **gegevensverwerking** gebaseerd zijn op **realtime verwerking** en analyse. Het beginsel van kennisuitwisseling op een slimme bestemming houdt in dat open gegevens worden gebruikt om kennisoeverdracht te stimuleren en dat er realtime dashboards worden voorzien voor belanghebbenden van de bestemming, waardoor er mogelijkheden voor medebeslissing ontstaan.

Aangezien de bronnen voor het verzamelen van gegevens verschillen, verschillen ook de gegevensenaars van elkaar. Bovendien hebben de sensoren, ingebed in de omgeving van de bestemming, verschillende gegevensenaars, zelfs binnen dezelfde bestemming (bv. winkels, politie). Daarom is gegevensuitwisseling nodig. Om gegevens op toeristische bestemmingen uit te wisselen, moeten alle belanghebbenden dynamisch met elkaar worden gekoppeld via technologische platforms die open data-initiatieven ondersteunen (Buhalis et al., 2015). De bereidheid om gegevens te delen is echter gering, omdat de belanghebbenden van de bestemming bang zijn voor misbruik van hun gegevens en niet bereid zijn samen te werken bij gebrek aan vertrouwen of gemeenschappelijke visie. In die zin zou de technologie betere tools voor samenwerking en kennisuitwisseling moeten bieden. Open data-omgevingen moeten ook zorgen voor transparantie bij het delen van kennis.



Hier vind je nog meer tips en middelen om van het ene stadium naar het volgende te gaan:

- Als je al waardevolle datasets hebt geïdentificeerd die kunnen worden gebruikt en gedeeld, maar je nog op zoek bent naar een **digitaal platform waar je deze gegevens kan aggregere, beheren, analyseren, visualiseren en delen**, kan je beginnen met het verkennen van de mogelijkheden die [Snap4city](#) biedt, een open-source platform waarmee je dashboards en IoT-toepassingen kan ontwikkelen. Het platform bevat ook trainingen en uitgebreide documentatie van andere use cases, zoals de [Florence Smart City Control Room](#).
- Als één van de belangrijkste uitdagingen waarmee je wordt geconfronteerd en die je wil verbeteren het **reguleren van het uitwisselen van gegevens** betreft, kun je de [toolkit voor het uitwisselen van gegevens](#) lezen die is ontwikkeld door het DataPitch Horizon2020-project. Deze bevat extra achtergrondinformatie, voorbeelden van use cases en middelen en stappen om je te helpen bij het implementeren van het uitwisselen van gegevens.
- Als je een **digitaal platform** voor het **verzamelen, harmoniseren en verspreiden van geanonimiseerde gegevens** wil opstellen met als doel het creëren van kennis en het informeren bij besluitvormingsprocessen in verband met de ontwikkeling van het toerisme om het concurrentievermogen van een bestemming te vergroten, kan je eens een kijkje nemen bij het initiatief van de gemeente Göteborg en haar [Knowledge Hub](#).
- Als je **SaaS** en **IaaS** cloudgebaseerde services nodig hebt, biedt [SWIPO](#) een uitgebreid aanbod aan providers die voldoen aan de gedragscode van SWIPO. [Hier](#) vind je een recente lijst van providers.



	STADIUM 1: "Slimme marketing"	STADIUM 2: "Slim beheer"	STADIUM 3: "Slim stewardship"
Rapporteren over gegevens: Informatieverspreiding voor het opnemen van kennis	Statische rapporten zoals factsheets, tijdschriften.	Dashboards/BI op basis van een doorlopende instroom van gegevens	Realtime inzichten op basis van geautomatiseerde en doorlopende monitoring
Beleid voor delen	Beperkte bereidheid om te delen (angst voor misbruik van gegevens)	Gegevens uitwisselen met partners	Omgeving voor open gegevens
Manieren om kennis te delen	Beperkte informatie delen	Expliciete kennis delen	Tactiele kennis delen
Contractuele modellen	Openbare-privé partnerschappen	Gedeeld eigendom	Samenwerkingsplatforms
Doelen om gegevens uit te wisselen	Beheer van klachten/reviews van klanten Marktonderzoek	Klantendienst Dynamische prijszetting Procesverbetering	Personalisatie van klantenservice en interacties Nieuwe service-ontwikkeling - innovatie Klantenervaring en betrokkenheid Business model en strategische innovatie

# Een roadmap ontwikkelen: Ecosysteembeheer & partnerschappen

## 5. Ecosysteembeheer & partnerschappen

Slimme bestemmingen kunnen worden beschouwd als netwerken van verbonden belanghebbenden waartussen verschillende relaties bestaan. De slimme aanpak creëert mogelijkheden voor betere samenwerking, bevordert het delen van kennis en gegevens en zorgt voor een gemeenschappelijke visie.

Een DMO moet in staat zijn conflicten op te lossen, belanghebbenden van de bestemming aan te moedigen om samen te werken en zo de veerkracht van de bestemming te verzekeren. **DMO's moeten zich omvormen van marketingorganisaties tot toonaangevende organisaties voor het beheer van bestemmingen**, met een gepaste structuur voor het beheer van de verschillende belanghebbenden. Hun werk omvat ook het beheer van de functies van belanghebbenden, de ontwikkeling van toeristische producten en het delen van kennis. Hiertoe, en om deze doelstellingen proactief na te streven, zouden **slimme DMO's ook datahubs en dataminingorganisaties kunnen worden**, die verantwoordelijk zijn voor het stimuleren en beheren van het gebruik en het delen van gegevens in het ecosysteem. DMO's kunnen vooral in minder ontwikkelde bestemmingen een belangrijke rol spelen bij het bevorderen en op gang brengen van een gesprek over het gebruik van gegevens.

Bovendien moeten slimme bestemmingen eveneens slimme toeristische ecosystemen opzetten die mensen kunnen aantrekken om er te ontdekken, te wonen en zaken te doen. Bestemmingen moeten samenwerken met inwoners en toeristen om het technologische aanbod alsook de privacykwesties te begrijpen. Via geavanceerde technologieën (zoals smartphones en wearables) en sociale media kunnen zowel inwoners als toeristen betrokken raken en de bestemming op een nieuwe manier beleven.

Inwoners trainen en ondersteunen bij het begrijpen en benutten van crowdsourced informatie en nieuwe technologieën kan de eerste stap zijn om hen te betrekken bij de cocreatie van slimme oplossingen voor de bestemming. Bovendien zijn de toeristen meer ervaren, veeleisender en actiever geworden. Ze mogen niet worden geïsoleerd in een beperkte zone van kennis over de toeristische bestemming (Fan et al., 2019). Door echter technologieën te gebruiken en gegevens uit te wisselen, kunnen ze samen helpen hun ervaring te creëren.



Hier vind je nog meer tips en middelen om van het ene stadium naar het volgende te gaan:

- Als je een **ecosysteem van gegevens** wil opbouwen om de actoren, betrokken bij het toerisme, en de infrastructuren die nodig zijn om dat ecosysteem te beheren te definiëren, overweeg dan het gebruik van **systemen om gegevens te mappen**. Een effectieve oplossing wordt voorgesteld door de tool die werd ontwikkeld door **ODI** en [hier](#) beschikbaar is.
- Als je **de interacties van jouw bestemming met belanghebbenden moet vergroten en verbeteren**, kan je de aanbevelingen lezen die de Europese Commissie heeft gedaan in het document [Establishment of Sustainable Data Ecosystems](#), dat ook tips en adviezen bevat over hoe je belanghebbenden centraal kunt stellen.
- Zorg er bij het definiëren van een **slimme bestuursstructuur** voor dat je met de belanghebbenden duidelijke verantwoordelijkheden en rollen afspreekt. Voorbeelden van verschillende oplossingen zijn bijvoorbeeld de oprichting van een lokaal observatorium voor toerisme of een kennishub. Je kan [hier](#) meer leren over het opzetten van een observatorium.



	STADIUM 1: "Slimme marketing"	STADIUM 2: "Slim beheer"	STADIUM 3: "Slim stewardship"
Organisatiestructuur route 1: DIY (doe-het-zelf)	Elke organisatie op zichzelf, binnen eigen controle en invloedssfeer	De organisatie is een deel van een tijdelijk/projectgefinancierd netwerk of coalitie	De organisatie is een deel van een structureel/ permanent geoperationaliseerd "kennisnetwerk"
Organisatiestructuur: partnerschappen/ecosystemen (doe-het-samen)	Ad-hoc samenwerking tussen een beperkt aantal belanghebbenden.	Tijdelijk/projectgefinancierd netwerk of coalitie (bv. gegevenslab)	Structureel/permanent geoperationaliseerd "kennisnetwerk" (bv. datahub, observatorium voor toerisme)
De rol van DMO in gegevensbeheer	DMO als primaire gebruiker van gegevens, meestal voor marketingdoeleinden	DMO als sponsor van ad hoc/tijdelijke gegevenspartnerschappen	DMO als datamining-organisatie, met toonaangevende rol in het bevorderen en versterken van structurele "kennisketens"
Inwoners	Passief	Deelnemers in de ontwikkeling van toerisme	Verbonden, creatief, actief betrokken
Toeristen	Geïsoleerd in een beperkte zone van kennis over de toeristische bestemming	Geïnformeerd over de bestemming en het aanbod	Beter verbonden, gegevens delen, co-creators van ervaring Ambassadeurs van een bestemming



# Gegevensgestuurde partnerschappen tussen openbare en private actoren

## De waarde van gegevensgestuurde partnerschappen

**Verscheidene autonome belanghebbenden**, zowel individuen als organisatie, zijn werkzaam in toeristische bestemmingen. Hoewel deze actoren heterogeen kunnen zijn wat betreft hun werkomgeving, cultuur en doelstellingen, profiteren ze **allemaal van en dragen ze bij tot de ontwikkeling van de toeristische bestemming** en de verbetering van het concurrentievermogen, de duurzaamheid en de veerkracht.

Voor een optimale ontwikkeling van de bestemming **moeten ze allen goede relaties onderhouden en specifiek samenwerken bij het delen en verspreiden van gegevens**. Aangezien gegevens meestal door private actoren worden gegenereerd en beheerd, moet in het bijzonder aandacht worden besteed aan openbare-privé partnerschappen. Volgens de [Europese Commissie](#) (2022) vormen micro-ondernemingen en MKB 99,8% van de toeristische bedrijven in de EU. Het aanbieden van een ondersteunende strategie om de specifieke uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd bij het uitwisselen van gegevens aan te pakken, kan de voordelen voor het ecosysteem voor toerisme aanzienlijk vergroten.

Openbare-privé partnerschappen worden immers de hoeksteen van de besluitvormingsmechanismen en de essentiële formule om tot een succesvol beleid te komen. Een voorbeeld, de [stedelijke agenda voor de EU](#) richt zich op concrete, belangrijke thema's binnen 14 toegewezen partnerschappen om de levenskwaliteit in stedelijke gebieden te verbeteren.

Bovendien vergroot de bevordering van de netwerk- en partnerschaps capaciteit van een DMO zijn gezag en dus zijn vermogen om met succes te besturen.

Sommige studies beschrijven de rol van DMO's binnen slimme bestemmingen als slimme hubs, belast met het ondersteunen van openheid van gegevens, het reguleren van gegevensprivacy en het opzetten van partnerschappen. Deze democratisering van gegevens omvat alle entiteiten van de toeristische waardeketen met speciale aandacht voor de privésector, met name het MKB.

Om dit doel te bereiken en een gegevensgestuurde bestemming te worden, moeten toeristische managers **voordeel halen uit de verscheidenheid aan beschikbare datasets**, waarbij ze zich richten op zowel de vraag- als de aanbodzijde van de markt (bv. [reizen in Litouwen](#)). Onderstaand kader toont een klein deel van de informatie die een bestemming kan benutten om zijn toeristisch aanbod en concurrentievermogen te verbeteren. Begrijpen of dit soort informatie beschikbaar is en wie de eigenaar is, helpt bestemmingen **om mogelijke allianties te identificeren en te prioriteren**, om werkgroepen en comités op te starten, en om de communicatie- en feedbackactiviteiten tussen de openbare en de private sector te verbeteren. De belangrijkste stappen die moeten worden overwogen om de potentiële waarde van deze partnerschappen te beoordelen en te begrijpen en de juiste prioriteiten te stellen, omvatten een initiële **inventarisatie van de behoeften en middelen van het ecosysteem en het in kaart brengen van potentieel beschikbare gegevensbronnen**. Als je ondersteuning nodig hebt met het in kaart brengen van je ecosysteem van gegevens, dan kun je beginnen met de [Data Ecosystem Mapping Tool and Guide](#) ontwikkeld door ODI.

## De centrale rol van gegevens en de verschillende belanghebbenden van een ecosysteem voor slim toerisme



### Voorbeelden van gegevensbronnen voor partnerschappen

- **Transactiegegevens** (online boeking en aankoop, transacties van creditcards van consumenten). Deze kunnen trends in de uitgaven opleveren en kunnen worden gebruikt om trends te verzamelen en doelstellingen te analyseren.
- **Apparaatgegevens** (GPS, mobiele roaming, bluetooth, RFID, wifi en gegevens van apparaten in een slimme stad). Deze kunnen informatie verschaffen over het gedrag en de bewegingen van toeristen en kunnen worden gebruikt om steeds persoonlijkere diensten te ontwikkelen alsook middelen te richten op de populairste plaatsen.
- **Gegevens van private ondernemingen** (gegevens over vliegtuigpassagiers, gegevens over vrije kamers in hotels, reserveringen in restaurants, huurgegevens). Zij kunnen worden gebruikt om de vraag en toeristenstromen te voorspellen en doelmarkten te analyseren.





# Gegevensgestuurde partnerschappen tussen openbare en private actoren

## De objectieven van gegevensgestuurde partnerschappen

De onderliggende drijfveer voor partnerschappen is dat alle partners voordeel halen uit de samenwerking. Partnerschappen worden inderdaad om verschillende redenen gevormd, waarbij de meest voor de hand liggende voordelen van gegevensuitwisseling van economische aard zijn. **Partnerschappen kunnen worden gevormd om meer efficiëntie of schaalvoordelen te behalen, om markten te openen die voorheen ontoegankelijk waren, of gewoon om financiële en/of menselijke middelen te bundelen.**

Concrete doelstellingen van partnerschappen kunnen gericht zijn op gegevenshouders, innovatoren, intermediaire personen en/of de gehele samenleving. DMO's kunnen de creatie van partnerschappen vereenvoudigen door de verschillende actoren te helpen om mogelijkheden, die door de gegevens worden geboden, te identificeren en hen samen te brengen om tot een gemeenschappelijke strategie te komen.

De regels van dergelijke partnerschappen moeten vanaf het begin zeer duidelijk zijn voor de private sector, om te voorkomen dat er verwachtingen worden gecreëerd die niet kunnen worden behaald.

## De objectieven van gegevensgestuurde partnerschappen per categorie belanghebbende en hun motivatie om mee te doen

	<b>GEGEVENSHOUDERS: organisaties die gegevens aanleveren in een relatie om gegevens uit te wisselen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kostenbesparingen en efficiëntieverbeteringen</li><li>- Product- &amp; serviceontwikkeling</li><li>- Oplossingen voor zakelijke uitdagingen</li><li>- Open innovatie</li><li>- Toegang tot talenten</li><li>- Ontdekken van gegevens</li><li>- Verbeterde interne gegevensstructuur</li><li>- Verhoogde juridische naleving</li><li>- Ontwikkeling van vaardigheden</li></ul>
	<b>GEGEVENSGBRUIKERS: Organisaties die gegevens gebruiken die gedeeld worden door een gegevenshouder om nieuwe diensten te ontwikkelen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Toegang tot gegevens</li><li>- Product- &amp; serviceontwikkeling</li><li>- Ontwikkeling van vaardigheden</li><li>- Inzichten in nieuwe markten</li><li>- Zakelijke relaties met gegevenshouders</li></ul>
	<b>INTERMEDIAIRE PERSONEN: Ze spelen een rol in vele relaties om gegevens uit te wisselen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verhandelbaar product / dienstenaanbod</li><li>- Organisatiespecifieke doelstellingen</li></ul>
	<b>GEMEENSCHAP</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Betere producten en diensten</li><li>- Verbeterde privacy</li><li>- Relaties met gegevenshouders</li></ul>

## Manieren om gegevens uit te wisselen

De waarde van de gegevens kan niet worden gemaximaliseerd met één enkele manier van gegevensuitwisseling. Het delen van gegevens ontsluit eerder de zogenaamde big data value chains, waarbij grote hoeveelheden gegevens worden verzameld en verwerkt in verschillende verwante stappen. Dit vereist vaste kaders waarin gegevens consequent kunnen worden uitgewisseld. Hieronder geven wij een overzicht van gevestigde praktijken die een vorm van gegevensuitwisseling mogelijk maken:

- **Data commons:** Bronnen die gemeenschappelijk zijn, toegankelijk voor alle leden van een groep (bv., [data commons of city data commons](#) in Barcelona).
- **Data collaboratives:** Privé gegevens die ten voordele zijn van de gemeenschap en die gedeeld worden voor het algemeen belang (bv., [data collaboratives](#)).

Te hoge of misleidende verwachtingen kunnen leiden tot frustratie bij de partners, waardoor de kwaliteit van de samenwerking slechter wordt en in het ergste geval de relatie tussen openbare en private entiteiten wordt beëindigd. Daarom is het erg belangrijk in gedachten te houden dat aan **de volgende eisen moet worden voldaan om private actoren succesvol bij het proces te betrekken** :

- De belangen van alle actoren moeten in aanmerking worden genomen, zodat relevante en waardevolle gegevens met de private sector kunnen worden gedeeld.
- Partnerschappen moet bijdragen aan het genereren van nieuwe zakelijke modellen.
- Een partnerschap moet bijdragen aan het versnellen van de digitalisatie van de sector.

- **Data marketplaces:** Intermediaire platformen of online winkel waar gegevens kunnen worden gekocht of verkocht
- **Open gegevens:** Gegevens die onder licentie beschikbaar zijn en voor iedereen toegankelijk zijn, mogen worden gebruikt of gedeeld voor welk doel dan ook. Persoonlijke gegevens kunnen nooit openbare gegevens zijn (bv., [European data portal](#), [Helsinki region infoshare](#) of [open data Malta](#)).
- **Data spaces:** initiatieven om toegang te verstrekken tot gegevens. De EC wil negen sectorale Europese data spaces opzetten, met inachtneming van de EU-regels en -waarden. Deze data spaces zullen met elkaar worden gekoppeld, wat geweldige mogelijkheden biedt voor toegang tot gegevens voor operatoren die in een horizontale sector zoals het toerisme werkzaam zijn. Een voorbeeld van een soortgelijk initiatief op nationaal niveau is de Duitse [Mobility Data Space](#).



# Gegevensgestuurde partnerschappen tussen openbare en private actoren

## Soorten partnerschappen

Partnerschappen tussen verschillende belanghebbenden kunnen ook verschillende uitdagingen inhouden, onder meer met betrekking tot verschillende organisatieculturen en juridische en bureaucratische belemmeringen. Om deze uitdagingen te overwinnen, is het belangrijk de verschillende opties voor het vormen van een partnerschap te overwegen en de meest geschikte soort te kiezen voor de betrokken organisaties en jouw doelstellingen. Daartoe hebben we hier een niet-volledige lijst van **verschillende soorten partnerschappen** :

- **Consortium/consortia** - een bundeling van middelen om een voordeel te behalen dat zij zich alleen niet zouden kunnen veroorloven (bv. gezamenlijke gegevens, gezamenlijke technologie, gezamenlijke diensten).
- **Joint ventures** - een coöperatief project (waarbij doorgaans verschillende vaardigheden/middelen worden ingebracht) dat een kans nastreeft en de risico's van de ontwikkeling deelt.
- **Strategische allianties** - in algemene zin een overeenkomst op langere termijn om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Er kunnen zowel kleinere als grotere serviceproviders met complementaire middelen of deskundigheid betrokken zijn. Ze worden "strategisch" genoemd omdat de objectieven van cruciaal belang zijn voor de algemene bedrijfs-/marktontwikkelingsstrategie van de partners.
- **Coöperatieve verzameling van gegevens en verwerking** – een overeenkomst om gegevens van partners te verzamelen, samenvoegen en gebruiken. Dit kan een goed model zijn voor belanghebbenden die gegevens voor publieke toegang creëren en gebruiken. Het kan een enkelvoudig model zijn waar leveranciersgegevens zoals openbare instanties samenwerken of een model met meerdere belanghebbenden waarbij openbare gegevensproviders samenwerken met serviceproviders die persoonlijke gegevens beheren.

- **Organisatienetwerken** - een samenwerkingsverband van meerdere organisaties waarin de leden samenwerken om gemeenschappelijke doelstellingen te verwezenlijken.
- **Outsourcing** – contracteren van niet-essentiële diensten aan derde providers.

Gezien het belang van de digitalisering en de nieuwe geveenseconomie, is het interessant om enkele nieuwe opkomende typologieën in meer detail te vermelden:

- **Digitale innovatiehubs (DIH's)**: DIH's kunnen verschillende juridische rechtsvormen hebben, afhankelijk van het land/regio (bv. associatie of consortium). DIH's brengen openbare en private entiteiten, waaronder universiteiten en onderzoekscentra, samen om **de digitale transformatie van MKB en de overheid te ondersteunen**.
- **Clusters: sectorale of thematische organisaties** die openbare en private entiteiten toelaten met elkaar in contact te treden, innovatie te bevorderen en het concurrentievermogen van een specifieke bedrijfstak te stimuleren. Op Europees niveau fungeert het European Cluster Collaboration Platform als kennishub over uiteenlopende onderwerpen en stimuleert het matchmaking tussen organisaties.

Ten slotte kun je besluiten de krachten te bundelen met andere organisaties in het kader van subsidies en financieringsmogelijkheden. Verschillende programma's kunnen specifieke eisen stellen. Als je meer informatie zoekt over **hoe je een voorstel in Horizon Europe voorbereidt**, kan je starten met [dit webinar](#) van de Europese Commissie.

### Relevante netwerken en initiatieven



- **European Capital of Smart Tourism**: de jaarlijkse wedstrijd European Capital of Smart Tourism heeft als doel Europese uitblinkers op het gebied van slim toerisme te identificeren en te ondersteunen, alsook een kader te creëren om te netwerken en de uitwisseling van beste praktijken.
- **Digital Cities Challenge**: De Digital Cities Challenge heeft de ambitie om van steden betere leefomgevingen te maken. Je kan je laten inspireren en leren van de ervaringen van meer dan 40 steden die aan het programma deelnemen.
- **Intelligent Cities Challenge**: het ICC ondersteunt 136 steden bij het gebruik van geavanceerde technologieën om het voortouw te nemen bij het intelligente, groene en maatschappelijk verantwoorde herstel. Het project richt zich ook op groene en digitale transitie in het toerisme, één van de overkoepelende thematische richtingen.
- **Spanish network of Smart Tourism Destinations**: gericht op het verbeteren van het concurrentievermogen van de bestemmingen en de levenskwaliteit van de burgers op basis van 5 assen: bestuur, innovatie, technologie, toegankelijkheid en duurzaamheid.

### Informatie over EU-financieringsmogelijkheden

- **Gids over EU-financiering voor toerisme**: op deze pagina vind je informatie en richtlijnen over EU-financieringsmogelijkheden voor de toeristische sector, waaronder een [inleiding tot EU-financiering en aanbestedingen](#), een bijgewerkte lijst van momenteel lopende toeristische oproepen en nog veel meer.



# Gegevensgestuurde partnerschappen tussen openbare en private actoren

## Openbare aanbesteding en innovatie-aankoop

Openbare aanbesteding is de rechtsvorm die door de overheid wordt gebruikt om goederen en diensten aan te kopen. Op het gebied van gegevens kan de overheid toegang nodig hebben tot verschillende datasets die op de markt worden verkocht en die via aanbesteding kunnen worden verkregen. Indien mogelijk zouden overheden er echter baat bij hebben voorrang te geven aan partnerschappen of aanbestedingen met een win-winsituatie op het gebied van gegevensuitwisseling, met inbegrip van goederen (gegevens) en diensten (van gegevenswetenschappers).

Op basis van hun algemene strategische doelstellingen en behoeften moeten organisaties **een strategie uitstippelen voor het verwerven van externe gegevens**, die verder gaat dan de aankoop van een enkele dataset, waarbij duidelijke prioriteiten worden gesteld, de kosten en baten worden beoordeeld, en de beschikbare middelen om gegevens aan te kopen, eraan te werken en de kwaliteit van de gegevens, te waarborgen.

Voor overheidsdiensten die werken aan een slimme toeristische aanpak, is **innovatie-aankoop** een aantrekkelijke tool. Deze kan de vorm aannemen van de verwerving van innovatieve oplossingen door de aankoop van onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten, de aankoop van innovatieve oplossingen die nog niet beschikbaar zijn of niet bestaan op de markt, of de aankoop van innovatieve oplossingen die wel bestaan maar nog niet algemeen beschikbaar zijn op de markt. Om meer te weten te komen over innovatie-aankoop kan je het volgende materiaal raadplegen:

- [EU-richtlijnen inzake innovatie-aankoop](#): beschikbaar in alle officiële EU-talen en met praktische informatie over het starten en ontwikkelen van aanbestedingen voor innovatieprojecten
- [EAFIP-toolkit voor innovatie-aankoop](#): een online gids met drie modules die ondersteuning biedt aan beleidsmakers bij het ontwerpen van strategieën en aan inkopers en hun juridische afdelingen bij de uitvoering van innovatie-aankoop.

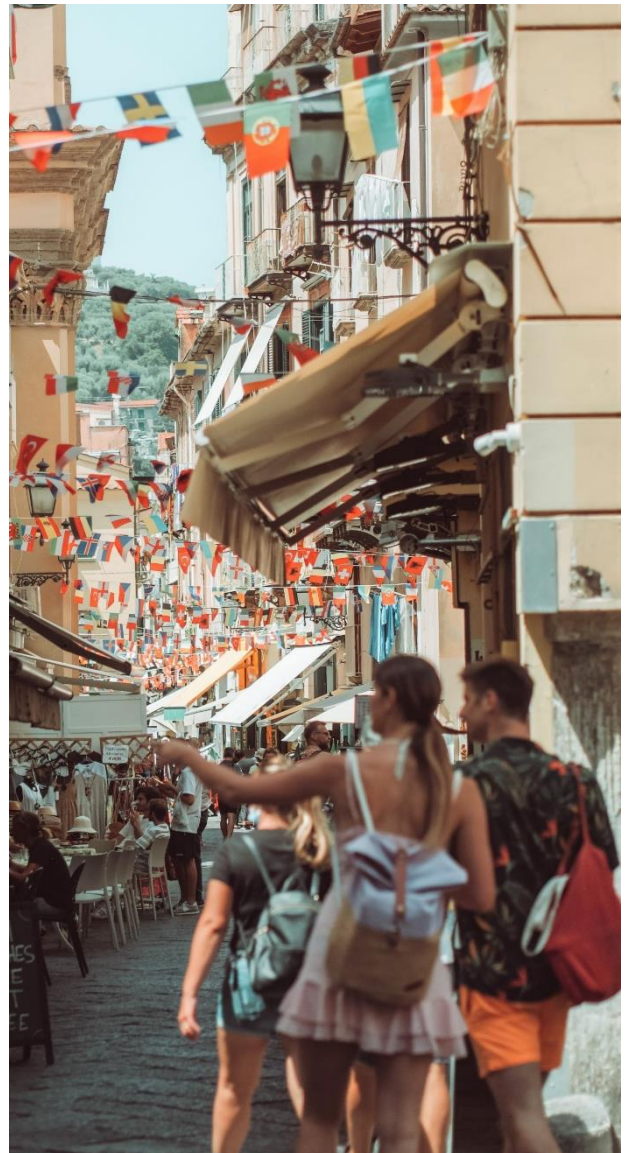
## Hoe kunnen de voorwaarden worden gecreëerd om het delen van gegevens en partnerschappen aan te moedigen?

Voor bestemmingen waarvan het ecosysteem minder ontwikkeling is op het gebied van cultuur van gegevensuitwisseling, kan het opbouwen van de nodige partnerschappen een aanzienlijke uitdaging zijn. In deze gevallen moet worden gewerkt aan het creëren van de voorwaarden die een meer gestructureerde uitwisseling van gegevens in de toekomst bevorderen.

Mogelijke acties om een cultuur van gegevensuitwisseling tot stand te brengen en de deelname van belanghebbenden te stimuleren zijn onder meer:

- **Het beoordelen en bekendmaken van de voordelen** van het gebruik van gegevens voor de bestemming en om de beleidscyclus te informeren. Door het bewustzijn over de voordelen van evidence-based besluitvorming te vergroten, stimuleert een bestemming een cultuur van het uitwisselen van gegevens, zowel intern als extern.
- **Het bevorderen van de belangstelling** van belanghebbenden door het verspreiden van goede praktijken en voorbeelden van slimme toeristische oplossingen.

- **Het creëren van specifieke omgevingen** (bv. innovatielabs, innovatiezones, enz.) waar verschillende organisaties, waaronder private bedrijven, kunnen samenwerken om de uitdagingen van het toerisme aan te pakken. Sandboxes kunnen met name het ontdekken en testen van gegevensgestuurde oplossingen stimuleren. Opschaling, in stappen, van kleinschalige projecten is de aanbevolen aanpak.
- **Vertrouwen opbouwen** door de toewijding van de bestemming te laten zien voor een **verantwoordelijk en ethisch gebruik van gegevens**. Dit kan worden bereikt door akkoord te gaan met veelvoorkomende praktijken, zoals het opvolgen van de gedragscode voor gegevensuitwisseling binnen de toeristische sector.
- **Leading by example**, gegevens beschikbaar maken voor derde partijen via open API's. Dit draagt bij tot het creëren van gegevensgestuurde oplossingen door private bedrijven, waardoor de voorwaarden voor digitale transformatie naar innovatie vorm krijgen.





## Mastering Data: Een toolkit voor toeristische bestemmingen

Slimme toeristische bestemmingen

SI2.843962

Februari 2023



Beheerd door de  
Europese Commissie

Voor meer informatie over deze toolkit, neem je contact op met:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Associate Partner

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

