

**Master Scriptie Onderzoek**

# Op Weg Naar Regeneratief Toerisme: Cultuur en Erfgoed Als Drijvende Kracht

Een verkenning naar het perspectief van culturele organisaties om een beter inzicht te vormen in het creëren van regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht

Naam: Kim Hogenelst, Student Utrecht University

Begeleider: Irina Van Aalst, Utrecht University

Tweede begeleider: Gideon Bolt, Utrecht University

Begeleider afstudeerstage gemeente Utrecht: Egbert van der Zee, Beleidsadviseur

Tweede begeleider afstudeerstage gemeente Utrecht: Michel Winkelman, Beleidsadviseur

Datum: 28-6-2024

Student ID: 4775732

Vak Code: GEO4-3922

## Abstract

Het toenemende aantal toeristen leidt op sommige drukke plekken vaak tot overlast voor de lokale bevolking. Hoewel toerisme economische voordelen biedt, brengt het ook negatieve effecten met zich mee. Dit zet een verschuiving van toerisme op gang onder de naam regeneratief toerisme dat toerisme meer ziet als een middel dan een doel. De nadruk ligt op het creëren van positieve effecten van bezoek en gaat net een stap verder dan duurzaam toerisme. Samenwerkingen tussen verschillende belanghebbende en inzicht in de verschillende perspectieven is cruciaal voor toekomstbestendig toerisme. Het perspectief van culturele organisaties is nog nauwelijks mee genomen in beleidsvorming voor toerisme, maar wel erg belangrijk. Dit onderzoek streeft er naar om door middel van de inzichten van culturele organisaties bij te dragen aan een regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht, waarbij bezoek van waarde is voor de stad. Om dit te bereiken is er een deskonderzoek gedaan en zijn er 13 culturele organisaties en 5 deskundigen geïnterviewd.

Uit het onderzoek blijkt dat de sector als goed onderweg is met verduurzaming en de noodzaak inzien, ontbreekt er inzicht in de effecten van verduurzaming. Subsidie kan helpen bij het verhogen van de prioriteit voor verduurzaming en er is potentie voor spreiding. De stad doet goed aan het aantrekken van bezoek geïnteresseerd in cultuur en erfgoed. De samenwerkingen in Utrecht binnen de toeristische sector zijn sterk, mede dankzij de rol van Utrecht Marketing. Dit netwerk moet gekoesterd worden voor het delen van kennis en verhogen van efficiëntie. Regeneratief toerisme wordt nog niet toegepast in de toeristische sector in Utrecht. De culturele organisaties kunnen meer experimenteren met het regeneratieve denkbeeld om zo voorbeelden te creëren. Het is aan de overheid om de organisaties daar de ruimte voor te geven en een regeneratieve toeristische visie neer te zetten. Er wordt geadviseerd om een visie te ontwikkelen, samenwerking en kennisdeling te bevorderen, innovatie te stimuleren, sectoroverschrijdend te werken, economisch profijt te benadrukken, en trots en erkenning te vergroten.

**Kernwoorden:** regeneratief toerisme, culturele organisaties, cultuur en erfgoed, Utrecht

# Voorwoord

Voor u ligt dan eindelijk mijn master scriptie ter afronding van mijn studiercarrière. Als basisschool leerling had ik nooit verwacht dat ik ooit op dit punt zou kunnen komen. Dat is me ook niet alleen gelukt. Ik wil allereerst mijn twee begeleiders bedanken. Irina van Aalst, mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht heeft mij enorm geholpen tijdens het proces. Bedankt voor de hulp, het geduld, de gezellige maar ook serieuze gesprekken, kritische feedback en dat je me hebt gepusht het maximale er uit te halen. Daarnaast wil ik ook Egbert van der Zee bedanken, mijn begeleider vanuit de Gemeente Utrecht. Je enthousiasme over het onderwerp is aanstekelijk en je nieuwsgierigheid gaf me zelfvertrouwen. Bedankt dat je tijd hebt gemaakt om te luisteren naar mijn gedachten tijdens het proces en het meedenken als ik er even niet uit kwam. Daarnaast wil ik uiteraard ook alle respondenten bedanken dat ze kostbare tijd voor mij vrij hebben willen maken en een leuk en inspirerend gesprek over toerisme aan te gaan. Zonder hen was er geen scriptie geweest. Ik wil ook nog de andere collega's bij de Gemeente Utrecht bedanken voor het toch iets gezelliger en leuker maken van het schrijven van dit onderzoek. Ik zou graag mijn studiegenoten, vrienden en familie willen bedanken voor de support, het luisteren en het geven van verfrissende perspectieven. Als laatst wil ik u als lezer bedanken. Bedankt dat u de tijd heeft genomen om het harde werk te lezen dat ik in de volgende woorden heb omgezet.

<b>HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE .....</b>	<b>5</b>
1.1 TOERISTISCHE ONTWIKKELINGEN.....	5
1.2 VERSCHUIVING IN PERSPECTIEF OP STEDELIJK TOERISME.....	5
1.3 DE TOEKOMST VAN TOERISME.....	6
1.4 ONDERZOEKSVRAGEN.....	7
<b>HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER .....</b>	<b>9</b>
2.1 TOERISME, WAT HOUDT DAT IN? .....	9
2.2 WAT WAS DUURZAAM TOERISME OOK ALWEER?.....	9
2.3 REGENERATIEF TOERISME = NIEUW IDEAAL, MAAR WAT IS ER OVER BEKEND?.....	10
2.4 HOE ZIT DAT DAN MET HET CREËREN VAN WAARDEN? .....	11
2.5 HOE BELANGRIJK IS SAMENWERKING EN EEN STERK TOERISTISCH NETWERK?.....	11
2.6 WELKE ROL HEEFT EEN ORGANISATIE IN DE ONTWIKKELINGEN VAN TOERISME NAAST DAT WAT DE OVERHEID DOET?.....	13
<b>HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE .....</b>	<b>14</b>
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	14
3.2 ONDERZOEKSONTWERP .....	14
3.3 RESPONDENTEN EN DATAVERZAMELING .....	16
3.4 ANALYSE.....	18
<b>HOOFDSTUK 4 OVER DE CASE, TOERISME IN UTRECHT .....</b>	<b>19</b>
4.1 INZICHT OVER TOERISME IN UTRECHT .....	19
4.2 HET BELEID OVER TOERISME VAN UTRECHT .....	20
4.3 RECENTE ONTWIKKELINGEN GEMEENTE UTRECHT .....	21
4.4 ONTWIKKELINGEN UTRECHT MARKETING.....	22
<b>HOOFDSTUK 5 RESULTATEN.....</b>	<b>23</b>
5.1 MISVATTING OVER DE TERM TOERISME .....	23
5.2 VERDUURZAMING VAN DE TOERISTISCHE INDUSTRIE IN UTRECHT.....	24
5.3 WAARDE VAN TOERISME EN REGENERATIEF TOERISME T .....	28
5.4 DE ROL VAN SUBSIDIE IN VERDUURZAMING .....	31
5.5 SAMENWERKINGEN EN NETWERK.....	31
<b>HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENTIES.....</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGES.....</b>	<b>51</b>
BIJLAGE 1 – INTERVIEW OPZET CULTURELE ORGANISATIES .....	51
BIJLAGE 2 – INTERVIEW OPZET CULTURELE ORGANISATIES KORT .....	53
BIJLAGE 3 – VRAGEN CULTURELE ONDERNEMERS SCHRIFTELIJKE REACTIE .....	54
BIJLAGE 4 – INTERVIEW VRAGEN DESKUNDIGEN .....	55
BIJLAGE 5 – CODEBOOM THEMATISCHE ANALYSE.....	57
BIJLAGE 6 – TRANSCRIPTEN CULTURELE ORGANISATIES .....	59
BIJLAGE 7 – TRANSCRIPTEN DESKUNDIGEN .....	59

# Hoofdstuk 1 Introductie

Veel mensen kunnen heerlijk genieten van een dagje erop uit of een vakantie naar een nog onbekende stad. Je herkent het misschien wel, heb je een heerlijke vakantie geboekt naar een prachtige stad en van tevoren alle 'pareltjes' opgezocht. Echter blijkt je op de locatie zelf niet de enige te zijn die de stad ontdekt heeft en loop je ineens mee in de mensenmassa die zich over straat beweegt. Dit zijn geen ongewone taferelen voor steden als Rome, Amsterdam, Venetië, etc. Een aantal bestemmingen zijn wel erg populair om te bezoeken waarbij het bezoek overlast veroorzaakt voor bijvoorbeeld de mensen die in de stad wonen. Een goede balans kan soms moeilijk te vinden zijn, maar is wel erg belangrijk. De steeds maar groeiende bezoekersaantallen brengt economische voordelen, maar draagt ook negatieve effecten met zich mee. Daarom is het op de juiste manier reguleren van toerisme erg belangrijk. Mede daarvoor is de afgelopen jaren onderzoek naar duurzaam en regeneratief toerisme steeds populairder geworden (Statista Research Department, 2024).

## 1.1 Toeristische ontwikkelingen

Toerisme werd al snel gezien als stimulans voor de lokale economie. Bijvoorbeeld na de economische crisis in 2008 werd toerisme in veel steden gestimuleerd om de economie weer op de rails te krijgen (Koens, 2021). Ook op minder welvarende plekken wordt toerisme gezien als een bron voor economische welvaart als er weinig andere mogelijkheden zijn als inkomstenbron. Historisch gezien was binnen toerisme het hoofddoel om de bezoeker de best kwalitatieve beleving te geven. Wanneer er echter meer bezoekers naar een bestemming komen, brengt dat ook negatieve effecten met zich mee.

De laatste jaren komen er steeds meer voorbeelden in de media voorbij waarbij de druk van toerisme de draagkracht van de bestemming overschrijdt. De Kroatische stad Dubrovnik ontvangt 36 toeristen per inwoner en Malaga hangt vol met anti-toerisme posters (Kassam, 2024). Ook Venetië, Barcelona, Rome en Amsterdam komen geregeld in het nieuws door de grote toerismestromen die tijdens de zomermaanden deze steden komen bezoeken. Er worden ook al een aantal maatregelen genomen om de toeristische druk te beperken. Zo is er bij een aantal grote Nederlandse steden een hotelstop ingevoerd of een souvenirwinkelstop is nu ingevoerd in Amsterdam. Maar ook Venetië doet een poging om de bezoekersaantallen te reguleren en doet deze zomer een test met toegangsbelasting (Leahey, 2024).

Om een toekomstbestendige bestemming te blijven is het dus belangrijk maatregelen te nemen zodat de draagkracht niet overschreden wordt en de negatieve effecten van toerisme zo veel mogelijk worden beperkt. Dat verandering nodig is blijkt wel duidelijk, nu rest nog de vraag hoe we stedelijk toerisme kunnen creëren op een duurzame en veerkrachtige manier.

## 1.2 Verschuiving in perspectief op stedelijk toerisme

Als reactie op de toenemende negatieve effecten van de toeristische ontwikkelingen ontstaat er een andere blik op toerisme. Koens (2021) schetst in zijn schriftelijke lezing een nieuwe interpretatie van stedelijk toerisme en verdiept zich in de verandering van het perspectief op toerisme in de laatste jaren. Nadat voor een lange tijd de focus bij toerisme op groei lag, waren er rond 1970 al experts die waarschuwden voor de negatieve kant van deze groei. Recente veranderingen in de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat de negatieve kant van deze groei sterker naar voren komt. Denk bijvoorbeeld aan het steeds schaarser worden van ruimte, de toename van vrijetijd, de behoefte aan

meer authentieke toeristische ervaringen en de opkomst van sociale media. Ook met alle klimaatdoelen als vooruitzicht werd een nieuwe blik op toerisme steeds belangrijker.

Al een wat langere tijd is duurzaam toerisme een bekend begrip. Omdat bij duurzaam toerisme vaak het doel is om door te kunnen gaan met de normale gang van zaken, is duurzaam toerisme niet altijd functioneel voor het creëren van positieve sociale, culturele, of ecologische effecten (Koens, 2021). Deze worsteling brengt weer een nieuw begrip naar voren namelijk regeneratief toerisme. Het perspectief vanuit regeneratief toerisme gaat wat meer in op hoe verandering teweeggebracht kan worden. Met dit perspectief ligt de aandacht niet alleen bij het verkleinen van de negatieve effecten maar wordt er ook gekeken hoe toerisme de positieve effecten kan vergroten voor een bestemming. Maatschappelijke, ecologische en culturele waarden zijn hierbij het startpunt van stedelijk toeristische ontwikkelingen. Daarvoor is een integrale blik op toerisme binnen de stedelijke systemen noodzakelijk en co-creatie essentieel.

Deze nieuwe perspectieven worden al enigszins opgepakt bij nieuw toeristische beleidsvorming. Zo is het idee van regeneratief toerisme terug te vinden in perspectief 2030 van het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) over toerisme in Nederland. Daarin staat de visie om algemene groei van toerisme los te laten en meer te sturen op het zien van toerisme als middel, zodat ieder van toerisme kan profiteren (NBTC, 2019). Deze landelijke ambitie is onder andere gericht op het tegengaan van overtoerisme op plekken waar het te druk is evenals het voorkomen van overtoerisme op plekken waar dat nog niet het geval is. Op deze manier is er aandacht dat het draagvlak niet overschreden wordt alsook een balans in lusten en lasten (Coccosis et al., 2001). Het NBTC wil daarnaast ook meer prioriteit geven aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijk belang van bezoekers, bedrijven en bewoners als onderdeel voor het verduurzamen van de toeristische industrie. Zonder verandering zou de balans (nog meer) verstoord kunnen worden aangezien de bezoekersaantallen zullen blijven groeien, aldus het NBTC (2023).

### 1.3 De toekomst van toerisme

Over het algemeen wordt er erkend dat er actie nodig is om de negatieve effecten van toerisme tegen te gaan en positieve effecten te vergroten, maar echt werkbare maatregelen zijn nog minimaal geïmplementeerd. De stilstand van toerisme tijdens de coronapandemie leek een mooi moment om het managen van toerisme te herontdekken. Echter lijkt toerisme na de pandemie weer zijn oude vorm aan te nemen om ondernemers en bestemmingen het hoofd boven water te houden (Koens, 2021). Zo kwam na deze epidemie het toerisme weer op gang en op dit moment zijn in sommige gevallen de bezoekersaantallen zelfs hoger dan ooit (World Trade Organization, 2023). Onderzoek over toerisme wordt al lang uitgevoerd en frequente updates zijn nodig vanwege de dynamische aard van de toeristische sector (Badulescu & Rusu, 2009).

Samenwerking met en binnen de verschillende belanghebbenden in toerisme wordt als erg belangrijk gezien in het stedelijk toerisme voor de toekomst. Bij het betrekken van belanghebbenden in toeristische ontwikkelingen wordt er vaak begonnen bij het in kaart brengen van het perspectief van de bewoners, die over het algemeen de meeste overlast ervaren van toerisme. Zo ook in een recent onderzoek in Utrecht (waarbij de onderzoeker namens de Universiteit Utrecht betrokken is geweest) in samenwerking met Utrecht marketing, CELTH en de gemeente Utrecht (Utrecht Marketing, 2024b). In dit onderzoek werd er middels focusgroepen aan bewoners gevraagd wat hun perspectief is op toerisme in Utrecht en op welke manier zij het liefst politiek betrokken zouden willen worden. Wat opviel is dat kwalitatieve kennis over toerisme en hun mogelijkheden voor burgerparticipatie sterk ontbrak onder de participanten. Ze gaven aan dat de gemeente Utrecht

grotendeels verantwoordelijk is voor de sturing van toerisme en een visie voor Utrecht, maar dat ze graag meedenken met specifieke deelonderwerpen. Qua drukte vinden de bewoners het over het algemeen nog acceptabel maar zien ze geen ruimte voor nog veel meer groei en mogelijkheden voor spreiding. Bewoners met een direct economisch voordeel van toerisme waren uitgesloten in het onderzoek.

De conclusies uit dit onderzoek kunnen conflicteren met perspectieven van organisaties die wel economisch voordeel ervaren van toerisme, bijvoorbeeld de culturele sector. Deze sector was in 2023 in Utrecht voor 57% van hun bezoek afhankelijk van bezoekers van buiten de provincie Utrecht, in vergelijking met 43% voor retail en 41% voor horeca, blijkt uit een bezoekersonderzoek van Utrecht Marketing (2023). Organisaties die hier onder vallen zijn bijvoorbeeld de Domtoren, Centraal Museum, Spoorwegmuseum en Tivoli Vredenburg. Voor deze partijen zal het behoud van de toeristen meer van belang zijn en daarom hebben ze wellicht een andere visie op de toekomst van toerisme in Utrecht. Bij het opstellen van actieplannen om toerisme in de stad te managen is dit ook zeker een groep die niet vergeten kan worden. Beter inzicht in het perspectief van culturele organisaties is ook van belang omdat deze partijen een grote rol spelen in de aantrekkelijkheid van een bestemming en dus belangrijk zijn om te behouden (Lee, 2015). Daarnaast zijn volgens onderzoek culturele organisaties vaak meer afhankelijk van publieke financiering en vrijwilligerswerk, wat hen kwetsbaar maakt voor economische schommelingen en beleidsveranderingen (Petrova, 2011).

## 1.4 Onderzoeksvragen

Van de inzichten hierboven kan worden opgemaakt dat het meenemen van het perspectief van belanghebbende noodzakelijk is voor een toekomstbestendige toeristische industrie. Het perspectief van ondernemers wordt in stedelijk toerisme nog vaak onderbelicht. In stedelijk toerisme wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar het perspectief van de bewoners, maar is het ondernemersperspectief nog onderbelicht. Om het gat in kennis te vullen zal dit onderzoek zich richten op het perspectief van de culturele organisaties die actief zijn in de toeristische sector. Het doel van het onderzoek is om door middel van de inzichten van culturele organisaties bij te dragen aan een regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht, waarbij bezoek van waarde is voor de stad. Dit vertaalt zich in de volgende hoofdvraag *“Wat is het perspectief van culturele organisaties in het creëren van regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht?”*. Daarbij volgen de volgende deelvragen:

- Deelvraag 1: Welke kansen zien culturele organisaties in verduurzaming van de toeristische sector in Utrecht?
- Deelvraag 2: Welke kansen zien culturele organisaties in het vergroten van de toeristische waarde in Utrecht?
- Deelvraag 3: In hoeverre en op welke wijze wordt er samengewerkt in de toeristische sector en wat is de meerwaarde hiervan?
- Deelvraag 4: Wat is het perspectief van deskundigen op het gebied van toerisme (in Utrecht) op regeneratief toerisme in Utrecht en de rol van culturele organisaties hierin?

De bevindingen van het onderzoek geven inzicht in het gat in de literatuur, maar draagt ook bij aan het beter in kaart brengen van het samenwerkingsnetwerk binnen de toeristische industrie in Utrecht. Het geeft een idee in hoe ondernemers denken over toerisme in Utrecht, welke problemen ze tegenkomen, wat hun bijdrage is aan de stad en hun toekomstige visie. De resultaten tonen ook hun samenwerkingsverbanden en interesse in een beter samenwerking met andere organisaties of

de overheid. Daarnaast zal dit onderzoek ook een inspiratie zijn voor andere steden en hoe kan worden omgegaan met regeneratief toerisme.

Na de introductie zal dit verslag overgaan in een literatuuronderzoek en verschillende inzichten over het onderwerp bespreken. Het derde hoofdstuk bevat de omschrijving van de onderzoeksmethode en welke strategie en analyse zijn gebruikt. Dan volgt er een hoofdstuk met een casusbeschrijving over toerisme in Utrecht. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten waar de verzamelde gegevens worden gepresenteerd. Het verslag sluit af met een discussie en conclusie over het onderzoek.



## Hoofdstuk 2 theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen voor dit onderzoek toegelicht worden. Om de waarde van toerisme voor een bestemming te vergroten zijn er vanuit een regeneratief perspectief verschillende acties nodig. Laatste jaren wordt het steeds duidelijker dat het betrekken van verschillende belanghebbende in de toeristische industrie belangrijk is voor het creëren van regeneratieve ontwikkelingen. Hoe dit het best vormgegeven kan worden en wat precies de voordelen zijn, daar zetten sommige experts nog hun vraagtekens bij.

### 2.1 Toerisme, wat houdt dat in?

Voor een onderzoek over toerisme is het belangrijk om duidelijk te hebben wat er precies wordt bedoeld met het begrip. Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) wordt er bij onderzoek een definitie van Tourism Satellite Account (TSA) gebruikt. Deze luidt als volgt: *“Toerisme omvat de activiteiten van personen reizend naar en verblijvend op plaatsen buiten hun normale omgeving voor niet meer dan een jaar voor ontspanning, zakelijk verkeer en andere activiteiten die niet gerelateerd zijn aan een activiteit die beloond wordt vanuit de plaats die bezocht wordt”* (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Hierbij is het belangrijk dat het bezoek, inclusief reistijd, langer duurt dan 2 uur en minder dan een jaar duurt en het motief kan recreatief of zakelijk zijn zolang er niet vanuit de bezochte plek beloond wordt. Dit betekent dat een bezoek in eigen stad of een uitstapje zonder overnachting ook onder toerisme valt. CBS geeft aan dat toerisme veel verschillende definities kent waardoor vergelijken van onderzoeken moeilijk is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021).

Wanneer een toenemend aantal toeristen of bezoekers een negatief effect heeft op de levenskwaliteit van de bewoners wordt dat ook wel gezien als overtoerisme (Nilsson, 2020). Elke bestemming heeft een draagkracht en binnen toerisme worden er zes vormen geïdentificeerd namelijk fysieke, ecologische, economische, infrastructurele, perceptuele en sociale draagkracht (Namberger et al., 2019). Nilsson (2020) omschrijft drie verschillende soorten negatieve effecten van stedelijk toerisme. De eerste die wordt genoemd zijn de directe effecten op de bewoners. Dit is bijvoorbeeld drukte in de publieke ruimtes, overlast en wangedrag wat kan leiden tot weerstand bij de lokale bevolking. Het tweede aspect gaat over het ongereguleerde aanbod van toerisme waarbij bijvoorbeeld bewoners kunnen worden verdrongen door de ontwikkelingen van de deeleconomie zoals Airbnb. De laatste gaat over de druk op en veranderingen in de lokale omgeving en wordt omschreven als *“touristification”* wat resulteert in gentrificatie (Nilsson, 2020).

Toeristische druk is op verschillende manieren te meten (RLI, 2019). Als eerst kan er gekeken worden naar de intensiteit waarbij de verhouding aantal bezoeker met het aantal inwoners wordt vergeleken. Daarnaast kan er gekeken worden naar de dichtheid waarbij er wordt gekeken naar de aantal bezoekers per oppervlakte. Als laatste kan er worden gekeken naar het gedrag van de bezoeker en wordt dit vergeleken met het gedrag van de inwoners. Voor deze metingen is het belangrijk om goed te definiëren wanneer iemand een bezoeker of toerist is. Als bewoners het hebben over toeristen gaat het al snel over mensen die niet de taal spreken (Utrecht Marketing, 2024b). Echter is dit maar een klein deel van het aantal bezoekers en zijn het soms ook nog eens expats of internationale studenten die (tijdelijke) bewoners zijn van de stad. De gemeten toeristische drukte kan dus erg verschillen van de ervaren drukte door de lokale bevolking.

### 2.2 Wat was duurzaam toerisme ook alweer?

Zoals in het eerste hoofdstuk al voorbij kwam ontstaat er de laatste jaren een nieuwe blik op toerisme. In de zoektocht naar een beter toekomstbestendig toeristische sector zijn er al

verschillende termen ontwikkeld (koens, 2021). Een algemeen bekende term is duurzaam toerisme. Duurzaam toerisme wordt door de Wereldorganisatie Voor Toerisme gedefinieerd als *“Toerisme dat volledig rekening houdt met de huidige en toekomstige economische, sociale en milieueffecten, met aandacht voor de behoeften van bezoekers, de industrie, het milieu en de lokale omgeving.”* (UNWTO, z.d.). In 1994 introduceerde John Elkington een ‘triple bottom line’ principe voor duurzaamheid met de drie dimensies omvattend de economische, sociaal-culturele en ecologische dimensie. De economische dimensie gaat bijvoorbeeld over de financiële voordelen die toerisme met zich mee kan brengen zoals inkomsten en baanmogelijkheden. De sociaal-culturele dimensie kan gaan over de steun van de gemeenschap en het behoud van cultuur door toerisme, zoals bijvoorbeeld het behoud van erfgoed. De ecologische dimensie gaat over het effect dat toerisme kan hebben op bijvoorbeeld de biodiversiteit en aantasting van het milieu. Duurzame aanpak gaat voornamelijk om het verkleinen van negatieve effecten van toerisme op deze drie dimensies.

Spreiding van bezoek in tijd en ruimte is een populaire strategie zijn om deze negatieve effecten te verminderen, maar dat blijkt erg lastig te zijn (Samenwerkingstafel Gastvrijheidsdomein, 2023). Onderzoek door Mitas et al. (2022) laat zien dat het wel mogelijk is en dat dit te tevredenheid over het bezoek niet beïnvloedt. Mensen laten zich spreiden door informatie over drukke en minder drukke plekken. Er wordt al op veel plekken geprobeerd om bezoek te spreiden, maar er is nauwelijks onderzoek naar wat wel en niet werkt (Mitas et al., 2022). Ondanks dat verduurzaming vaak een financiële investering vereist levert het een bedrijf ook vaak economisch profijt op (Kholijah, 2024). Door verduurzaming bespaar je als bedrijf bijvoorbeeld energiekosten of inkoop uitgaves. Ook trek je als duurzaam toeristisch bedrijf meer milieu bewuste bezoekers aan wat je doelgroep kan vergroten en de concurrentiepositie kan verhogen. Wel is er volgens Kholijah (2024) (financiële) support vanuit de overheid nodig om verduurzaming in de toerisme sector aan te sporen.

Inmiddels zijn veel organisaties bekend met de mogelijkheden voor verduurzaming (NBTC, 2022). Door een goed inzicht te hebben in de effecten van verschillende acties voor verduurzaming kunnen organisaties efficiënter handelen. Dit blijkt volgens het NBTC (2022) in Nederland nog te ontbreken. Ze zien in dat een goed inzicht in de milieueffecten van een organisatie noodzakelijk is om in te inzicht te krijgen in welke acties het best ondernomen kunnen worden. Dit kan een organisatie echter niet alleen en de kennisinstellingen moet hier een rol in spelen door te meten en onderzoek.

### 2.3 Regeneratief toerisme = nieuw ideaal, maar wat is er over bekend?

Regeneratief toerisme is een nog recenter opkomend begrip en wordt gezien als ‘de nieuwe manier van reizen’ (Heslinga et al., 2022). Dit begrip is vergelijkbaar met duurzaam toerisme maar gaat net een stap verder. Zo is het belangrijk om te kijken hoe toerisme kan bijdragen aan een betere stad in plaats van te focussen op het verminderen en reguleren van de negatieve impact. Experts zien deze aanpak van toerisme als de oplossing van de toekomst. Ondanks dat het concept steeds meer gebruikt wordt, wordt het nog vaak verkeerd begrepen (Bellato & Pollock, 2023). Door de complexiteit van het begrip is het moeilijk een duidelijke definitie te formuleren, te meten en bijbehorende actieplannen te geven (Bellato & Pollock, 2023). In hun state-of-the-art herziening doen Bellato en Pollock (2023) een poging en beargumenteren dat regeneratief toerisme meer is dan de versimpelde omschrijving ‘een plek beter achterlaten dan hoe het was’. Zo omschrijven ze dat bij regeneratief toerisme de gemeenschap van een plek een centrale rol moet laten spelen en dat een harmonieuze relatie tussen mensen en de rest van de omgeving van belang is. Het onderliggende idee achter regeneratief denken is een ecologisch wereldbeeld dat het leven ziet als levende systemen (living systems) binnen grotere levende systemen. Dit is in contrast met het idee dat alles

losse objecten zijn. Het denkbeeld zet een aantal bewegingen op gang en geeft nieuwe inzichten. Zo is het algemeen bekend dat toerisme vaak kapitaal vermogen oplevert, maar gaat het met regeneratief denkbeeld ook over minder schadelijke economische stromingen. Zo wordt er vanuit het denkbeeld gekeken dat een toeristische bestemming niet een plek voor productie maar een plek voor levende systemen is waarbij alles met elkaar in verbinding is. De focus verandert van groei reguleren naar groei zien als een middel om gezondheid en welzijn van een gemeenschap te verbeteren. Het gezamenlijk creëren van meerwaarde is bij dit denkbeeld erg van belang (Bellato & Pollock, 2023). Juist dit laatste uitgangspunt is interessant voor dit onderzoeksrapport en zal later dieper op worden ingegaan.

Met de duurzame ambities in het achterhoofd is er een andere visie op stedelijk toerisme nodig (Koens, 2021). In plaats van dat toeristen worden gezien als consumenten die onderdeel zijn van de economische sector zou je naar toerisme moeten kijken als een verzameling van belevingen en bezoekersstromen. Dit maakt het mogelijk om plekken vorm te geven naar een bepaalde functie in plaats van voor een bepaalde groep mensen. Toerisme moet gezien worden als onderdeel van het stedelijk leven, zodat deze blik helpt bij het integreren van toekomstbestendig toerisme. Voor duurzaam toerisme is het belangrijk om de negatieve effecten van toerisme zo goed mogelijk te managen en zo veel mogelijk te beperken.

## 2.4 Hoe zit dat dan met het creëren van waarden?

Het is dus binnen het regeneratief denkbeeld belangrijk om toegevoegde waarde te creëren vanuit bezoek. Daarom zijn er afgelopen jaren een aantal onderzoeken geweest over wat deze waarde inhoud en hoe de waarde vergroot kan worden. Vaak wordt die waarde uitgedrukt in directe economische waarde, maar Klijs et al. (2021) pleiten dat dit voor toerisme en recreatie (R&T) niet helemaal terecht is: *“Enerzijds is dat logisch en terecht gezien de forse bijdrage van T&R aan het Nederlandse BBP en werkgelegenheid, anderzijds is de sector meer dan alleen omzet en banen. Het belang van T&R is namelijk diep in de samenleving verweven. De sector draagt bij aan het succes van andere sectoren (inkomen en werkgelegenheid voor toeleveranciers, vestigingsklimaat etc.) en levert haar bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen”* (p.3, Klijs et al., 2021). De toegevoegde waarde van toerisme wordt vaak uitgesplitst in economische waarde, sociale waarde en de waarde voor de leefomgeving. Economische waarde is het meest tastbaar van de drie. Heel simpel kan dat bijvoorbeeld de inkomsten van een ticket of een souvenir zijn, maar het kan ook dat door het aanwezig zijn van een toeristische organisatie de waarde van die omgeving omhoog gaat. Daarnaast kan toerisme ook een sociale toegevoegde waarde hebben. Door bezoekers en bewoners in contact te laten komen vergroot je begrip en waardering voor elkaars cultuur. Bijvoorbeeld cultureel erfgoed draagt bij aan een *‘sense of place’* omschrijven Klijs et al. (2021). Het draagt dus bij aan de identiteit van een locatie, wat een verbondenheid vergroot en trots vergroot. De waarde voor de leefomgeving heeft voornamelijk te maken met het behoud van de natuur. Klijs et al. (2021) leggen uit dat cultureel en natuurlijk erfgoed van waarde is omdat het over het algemeen de regio aantrekkelijk maakt en het toegankelijk houden van dit erfgoed. Daarnaast is goed bestemmingsmanagement nodig om de druk te reguleren.

## 2.5 Hoe belangrijk is samenwerking en een sterk toeristisch netwerk?

Om een goed toeristisch beleid op te zetten is het belangrijk om de betrokken belanghebbenden en hun wensen goed in kaart te brengen. Toerisme is terug te vinden binnen verschillende industrieën en heeft betrekking op verschillende belanghebbenden. Uiteraard is er geen toerisme zonder bezoekers, maar ook de lokale gemeenschap speelt een belangrijke rol in het creëren van een

toeristische industrie (Timur & Getz, 2008). Daarnaast zijn er ook verschillende overheidsinstanties op lokaal, regionaal en nationaal niveau die het toerisme reguleren. Al deze verschillende belangen hebben verschillende wensen en een inzicht in deze wensen is belangrijk voor een goede regulatie (Khan, 2023).

Om de complexiteit van het managen van een toeristische bestemming te begrijpen is het belangrijk een goed inzicht te hebben op het toeristische netwerk (Van Der Zee & Vanneste, 2015; Boley et al., 2014). Een belangrijk en vaak opkomend probleem in dit netwerk is het gebrek aan samenwerking tussen publiek en privaat partijen wat wordt gezien als een belemmering voor duurzame ontwikkelingen. Het gat tussen de verschillende belanghebbenden binnen toerisme is al jaren onderwerp van verschillende onderzoeken. Een literatuuronderzoek door Van Der Zee en Vanneste (2015) geeft verschillende inzichten. Een goed netwerk zou een tool kunnen zijn voor het bevorderen van innovatie, delen van kennis, concurrentievermogen en duurzame economische ontwikkelingen voor de belanghebbenden. Echter blijkt dat er nog een gebrek is aan bewijs voor de voordelen van een goed netwerk onder de toeristische actoren. Daarvanuit is er behoefte aan meer kwalitatief onderzoek naar toerisme netwerk. Uiteindelijk kan er geconcludeerd worden dat voortdurend dialoog de relatie binnen het netwerk versterkt en het succes wordt vergroot door een duidelijk gemeenschappelijk doel en een nauw culturele, economische en geografische eigenschappen.

Onderzoek naar het verduurzamen van toerisme wijst uit dat het betrekken van belanghebbenden onderdeel is van deze ontwikkelingen. Boley et al. (2014) identificeren verschillende factoren die invloed hebben op de steun voor toerisme bij bewoners. Deze omvatten economische factoren, psychologische betrokkenheid, sociale betrokkenheid en politieke betrokkenheid. Onderzoek toont aan dat van deze vier, politieke betrokkenheid het belangrijkste is voor de levenskwaliteit van bewoners (Gautam & Bhalla, 2024). Ook de UNWTO stelt dat geïnformeerde deelname van alle relevante belanghebbenden nodig is voor de ontwikkeling van duurzaam toerisme, evenals sterk politiek leiderschap (UNWTO, z.d.). Een iets oudere publicatie van Timothy (2006) kwam met het inzicht dat het mislukken van toeristische ontwikkelingsprojecten vaak te wijten is aan het uitsluiten van belangrijke belanghebbenden in het project. In zijn onderzoek vraagt hij om een beter begrip van hoe en welke belanghebbenden betrokken moeten worden bij het besluitvormingsproces. Onderzoek toont aan dat een goede relatie tussen verschillende belanghebbenden op het gebied van toerisme gunstig is. Het belang van het perspectief van de verschillende belanghebbenden wordt algemeen erkent, maar hoe dit het best in de praktijk vertaalt kan worden vergt nog meer onderzoek.

Jangkrajarn et al. (2022) voerden een onderzoek uit naar toeristisch management en bedrijfsprestaties van het toeristische aanbod in Thailand. Zij concludeerden dat het delen van informatie een positief effect heeft op de servicekwaliteit en de bedrijfsprestaties. In een onderzoek over consumenten betrokkenheid benadrukt Chen et al. (2021) dat het interactieve proces en interacties tussen consumenten en bedrijven waarde creëert voor beide componenten. Na hun systematische evaluatie van literatuur over consumentenbetrokkenheid geven ze aan dat er een verschuiving gaande is van één op één relatie tussen bedrijven en consumenten naar het betrekken van het hele netwerk. Nu zijn er nog veel onderzoeken die een eenzijdig beeld vormen en daarom is er behoefte naar een meer meso of macro perspectief. Zo geven ze een waardevolle onderzoeksvraag voor een toekomstig onderzoek als het volgende: hoe worden verschillende actoren door elkaar beïnvloed binnen het netwerk van betrokkenheid?

## 2.6 Welke rol heeft een organisatie in de ontwikkelingen van toerisme naast dat wat de overheid doet?

Een groep die vaak ontbreekt in de participatie in het toerismebeleid is de groep van ondernemers in toerisme. Onder toeristische ondernemers vallen bijvoorbeeld reisbureaus, horecaondernemers, culturele ondernemers, winkeleigenaren, organisatoren van evenementen, etc.. Een uitgebreide literatuurstudie over toerisme en ondernemerschap door Işık et al. (2019) laat een toename in studies zien over dit onderwerp sinds 2010. In hun onderzoek omschrijven ze dat de rol van toeristische ondernemers steeds belangrijker wordt, omdat de ontwikkeling van toerisme nauw verbonden is met ondernemersactiviteiten. Vooral de onderwerpen duurzaam toerisme en duurzame gemeenschapontwikkeling zijn populair. De rol van ondernemers wordt vaak onderschat in het concurrentievermogen van bestemmingen, terwijl DMO's vaak worden overgewaardeerd (Komppula, 2014). NBTC zegt het volgende over de rol van organisaties in toerisme *“Omdat toerisme sterk aanbodgedreven is, moet de hele keten van aanbieders, van accommodatie, transport tot vermaak meer duurzaam worden ingericht.”*(p10, NBTC, 2022). Een meer lokaal onderzoek naar bedrijfsparticipatie in citymarketing in Zwolle benadrukt de samenwerking met de lokale toeristische sector (Over de Vest, 2006). Zij stellen dat de lokale toeristische sector een cruciale rol speelt in de ontwikkeling van het toerisme en de kwaliteit van de sector. Een betere samenwerking zal resulteren in nieuwe initiatieven en een betere kwaliteit van het aanbod. Echter, de aanpak van deze samenwerking of hoe deze samenwerking het beste kan worden vormgegeven ontbreekt vaak. In een studie over de rol van lokale ondernemers in stedelijk toerisme benadrukken Köse en Karalar (2019) de noodzaak van een samenwerkende en ondersteunende rol van de lokale overheid. Ze concluderen dat stedelijk ondernemerschap belangrijk is voor de ontwikkeling van stedelijk toerisme, een gezond en stedelijke omgeving en het welzijn van de gemeenschap. Vanuit dat perspectief is het noodzakelijk om steun te creëren bij de lokale ondernemers. Uit bovengenoemde onderzoeken is de conclusie dat samenwerking tussen overheid en ondernemers nodig is, maar hoe dat precies wordt vormgegeven is niet helemaal duidelijk.

## Hoofdstuk 3 Methodologie

Het doel van dit onderzoek is om door middel van de inzichten van culturele organisaties bij te dragen aan een regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht, waarbij bezoek van waarde is voor de stad. Zo wordt er een antwoord gegeven op de hoofd onderzoeksvraag *“Wat is het perspectief van culturele organisaties in het creëren van regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht?”*. In het volgende hoofdstuk wordt uitgebreid omschreven op welke manier dit doel behaald zal worden. Hierdoor kan het onderzoek herhaalt worden wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Om de onderzoeksvragen van dit onderzoek te beantwoorden is ervoor gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Phillimore & Goodson identificeren in 2004 dat steeds meer onderzoek in toerisme kwalitatief wordt uitgevoerd, en dat is niet zonder reden (Phillimore & Goodson, 2004). Ze omschrijven dat onder andere kwalitatief onderzoek goed is voor het mee nemen van de context van de toeristische industrie wat kwalitatief onderzoek vaak mist. Jennings (2007) benadrukt daarnaast dat bij kwalitatief onderzoek zoals interviews vaak ook de emoties subjectiviteit en nuance die gepaard gaan met de verschillende perspectieven mee genomen worden. Een andere verklaring waarom kwalitatief onderzoek goed past bij dit onderzoeksdoel is omdat toerisme regulatie erg locatie gebonden en kan onderling sterk verschillen en dynamisch van aard (Hall, 2011). Ook Plochg en Van Zwieten (2007) stellen dat kwalitatief onderzoek vaak wordt gebruikt wanneer er nog weinig over een onderwerp bekend is, zoals in het geval van regeneratief toerisme.

Om naar het perspectief van organisaties in cultuur en erfgoed die bezoekers te onderzoeken zijn semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. Voor de interviews is er voorbereidend deskonderzoek uitgevoerd om een beter inzicht te krijgen in de situatie rondom toerisme in Utrecht. Hierin wordt bestaande informatie over de huidige beleidsstukken en recente ontwikkelingen geanalyseerd en bekritiseerd. Zo word er gekeken wat er al bekend is over de verschillende perspectieven in Utrecht en of het regeneratieve denkbeeld in het huidige beleid is terug te vinden. Deze vooranalyse is nuttig om een beter inzicht te krijgen over de eigenschappen van de toeristische industrie in Utrecht.

Naast het perspectief van de ondernemers is er ook voor gekozen met wat deskundigen in gesprek te gaan. Voor de organisaties bleek het soms moeilijk om het bredere perspectief over toerisme in Utrecht te analyseren en daarom is ervoor gekozen om het onderzoek aan te vullen met deskundig inzicht. Tijdens deze interviews zijn de inzichten van de interviews met de ondernemers getoetst en is er naar een verklaring gezocht. Daarnaast zijn thema's als regeneratief toerisme nog erg nieuw in de literatuur en is de toeristische ontwikkelingen in Utrecht erg dynamisch. Deze interviews dienen daarom ook voor het ophalen van de meest recente inzichten, voortgangen en informatie.

### 3.2 Onderzoeksontwerp

Voordat de interviews met de culturele organisaties en deskundigen plaats vonden is er voorkennis opgehaald over de organisatie of persoon. Hierbij is bijvoorbeeld gekeken naar websites van de

organisatie, online krantenartikelen, jaarverslagen, beleidsplannen en LinkedIn activiteiten. Hierdoor kan er tijdens de interviews gerichtere vragen gesteld worden.

De semigestructureerde diepte-interviews met de culturele organisaties bestonden uit vragen binnen drie verschillende thema's en is terug te vinden in bijlage 1. In bijlage 2 is de verkorte versie te vinden, en bijlage 3 is de schriftelijke vragenlijst. Voordat op deze thema's werd ingegaan startte de interviews met een korte inleiding over het onderzoek en vertelde de respondent over de organisatie en zijn/haar rol. Hiermee werd er ook gelijk geluisterd naar het eerste sentiment dat loskomt bij dit onderwerp.

Het eerste thema ging over de huidige situatie van toerisme in Utrecht. Door middel van deze vragen werd er gevraagd naar het perspectief op de huidige situatie in Utrecht, en of de ondernemers nog kansen of uitdagingen zien voor verbetering van de sector. Omdat verduurzaming en van waarde zijn onderdeel zijn van regeneratief toerisme, zoals in het vorige hoofdstuk is omschreven, word hiernaar gevraagd in de interviews. Er werd geïnventariseerd welke acties er al worden ondernomen binnen duurzame bedrijfsvoering en wat de motivatie hiervoor is. Vervolgens werden er vragen gesteld over de waarden van toerisme voor de stad als voor hun organisatie en de waarde van hun organisatie voor de stad.

Het tweede themablok gaat over participatie en samenwerkingen. Hierin worden er vragen gesteld over de positie van de organisatie in het toeristische netwerk. Uit onderzoek blijkt een goed netwerk namelijk een belangrijke factor te zijn in bijvoorbeeld het verduurzamen van de toeristische sector (Bellato & Pollock, 2023).

Het derde blok bevat een backcasting opdracht. Hierbij word er gevraagd naar een visualisatie van toerisme in Utrecht over 10 jaar waarbij bezoek een bijdrage levert aan de stad en de onderneming. Vervolgens is er doorgevraagd wat hun eigen rol hierin kan zijn en wat er nodig is van anderen, zoals bewoners, sector genoten of overheden, in het behalen van dit toekomstbeeld. Door middel van deze oefening wordt deelnemers gevraagd om zich een voorstelling te maken van de stad als toeristische bestemming in de toekomst. In tegenstelling tot een voorspellende benadering die de meest waarschijnlijke toekomst probeert vorm te geven is de nominatieve benadering gericht op een wenselijk toekomstbeeld. Quist (2012) formuleert de volgende omschrijving van backcasting *“het maken van een toekomstbeeld en vervolgens vanuit dat toekomstbeeld terugkijken hoe die toekomst bereikt had kunnen worden, gevolgd door het onderzoeken van mogelijkheden en het vormgeven van acties om die toekomst te realiseren”* (Quist, 2012, p. 146). Backcasting wordt voordelig gezien in vergelijking met andere toekomstverkenningmethodes als het gaat om complexe problemen, waar het probleem van toerisme zeker onder valt. Het gebruik van deze methode heeft verschillende resultaten afhankelijk van het doel van het onderzoek. Zo kan de backcasting methode ervoor zorgen dat, samen met belanghebbende, de mogelijkheden voor duurzame strategieën worden verkent om een actieplan op te stellen. Een andere instelling kan zijn om door middel van backcasting betrokkenheid te creëren bij de betrokken partijen, acties te stimuleren en discussie over het onderwerp bij deze partijen aan te wakkeren. Quist omschrijft dat betrokkenheid van actoren zeer belangrijk is voor het testen van de haalbaarheid en de kwaliteit van het toekomstbeeld. Ook kunnen relevante actoren specifieke kennis en inzichten hebben om de beste oplossingen te achterhalen. Zoals in de introductie omschreven zijn er verschillende toekomstscenario's te verbeelden die in Utrecht voorkomen dienen te worden. Deze methode kan een inzicht geven over hoe dat in Utrecht in de praktijk gebracht kan worden.

De interviews met de deskundigen hebben dezelfde opzet, maar dan vanuit een meer holistisch perspectief, en zijn ook gestuurd op de expertise van de respondent. Hierbij werden ook wat globale inzichten van de interviews met de organisaties gedeeld en besproken. In bijlage 4 is de interviewopzet voor de interviews met deskundigen te vinden. De deskundigen werd gevraagd naar hun perspectief over kansen en uitdagingen in de verduurzaming van toerisme. Vervolgens werd er gevraagd naar de huidige inzichten over regeneratief toerisme en hoe dat toegepast zou kunnen worden in de praktijk. Daarna werd er gevraagd naar het toeristisch netwerk en/of wat de toegevoegde waarde is van het netwerk. Tot slot kregen ook de deskundigen de vraag om een visualisatie te maken van toerisme over 10 jaar en hoe we dat zouden kunnen bereiken.

Omdat er semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen is er tijdens het gesprek niet strikt gehouden aan de volgorde van de vragen om het gesprek wat natuurlijker te laten verlopen. Daarnaast is het ook organisatie afhankelijk bij welke onderwerpen wat meer verdieping mogelijk is. Voorafgaand aan het gesprek is er tijdens de opnames mondeling bevestigd dat de respondent akkoord is met de deelname aan het onderzoek waarbij de informatie van de interviews enkel voor dit onderzoek gebruikt wordt. Omdat sommige onderwerpen en antwoorden sterk organisatie afhankelijk zijn is het moeilijk de participatie volledig te anonimiseren. Daarvoor gaven alle respondenten akkoord op het gebruik van de naam van de organisatie.

### 3.3 Respondenten en dataverzameling

Voor de onderzoekpopulatie voor dit onderzoek is er gekozen voor organisaties binnen cultuur en erfgoed die bezoekers ontvangen. Omdat de toeristische sector interdisciplinair is, is het moeilijk strakke kaders voor de onderzoekspopulatie te bepalen.

De toeristische sector is op verschillende manieren in te delen. Voor onderzoeken wordt vaak de afbakening creatieve industrie van Centraal Bureau voor de Statistiek (2018) gebruikt. De Creatieve industrie is onder te verdelen in vier subsectoren: Kunst, Cultureel erfgoed, Media en entertainmentindustrie en Creatieve zakelijke dienstverlening. Voor dit onderzoek worden organisaties die vallen onder de subsector Kunst (SBI 90) en Cultureel erfgoed (SBI 91) benaderd. Hieronder vallen de volgende SBI 2008-beschrijvingen:

- Beoefening van podiumkunst (SBI 90.01.1)
- Producenten van podiumkunst (SBI 90.01.2)
- Dienstverlening voor uitvoerende kunst (SBI 90.02)
- Schrijven en overige scheppende kunst (SBI 90.03)
- Overige culturele uitleencentra en openbare archieven (SBI 91.01.9)
- Musea (SBI 91.02.1)
- Monumentenzorg (SBI 91.03)

Omdat het in dit onderzoek gaat over toerisme in Utrecht is het wel van belang dat de organisatie bezoek ontvangt. Binnen de onderzoekspopulatie vallen bijvoorbeeld organisaties die door middel van bezoek het behoud van erfgoed koesteren, de bezoeker leren over geschiedenis of cultuur, verkopen van een museaal bezoek of voorstelling. Toeristische ondernemers binnen de horeca of retail worden buiten beschouwing gelaten. Deze twee sectoren ontvangen in vergelijking met cultuur minder bezoekers van buiten de provincie Utrecht (Utrecht Marketing, 2023).

Een lijst met in aanmerking komende organisaties is opgesteld op basis van online vindbaar aanbod. Hiervoor is gezocht op Google Maps onder de zoektermen 'museum', 'theater' en



‘bezienswaardigheden’. Daarnaast is er ook gekeken naar het aanbod op de website van Utrecht Marketing [www.ontdek-utrecht.nl](http://www.ontdek-utrecht.nl) onder de categorie ‘ontdek > bezienswaardigheden’ en ‘ontdek > cultuur’. Alle organisaties waarbij de hoofdfunctie gaat om het verkopen van producten (bijvoorbeeld eten en drinken of kleding), overnachtingsservice, sportactiviteit of transportservice zijn weggelaten uit dit onderzoek. Ook zijn locaties van grote ketens die ook buiten Utrecht te vinden zijn buiten beschouwing gehouden voor dit onderzoek, omdat deze organisaties niet bijdragen aan het unieke aanbod van Utrecht. De stadsgrens van Utrecht werd in dit onderzoek niet gezien als grens voor mogelijk deelnemende organisaties omdat Utrecht Marketing de ambitie heeft om de marketing meer te verbreden buiten stadsgrenzen.

De deelnemende deskundigen zijn benaderd via het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en de sneeuwbal methode. Deze manier is gebruikt om snel respondenten te werven. De deskundigen zijn geselecteerd op hun expertise over huidige toeristische trends of hun kennis over de toeristische industrie in Utrecht. Zo is er gesproken met een strateeg van het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen, de landelijke toerisme organisatie. Daarnaast met Utrecht Marketing en Centrum Management Utrecht die meer kennis hebben van toerisme in Utrecht. Daarnaast zijn er nog twee experts over het onderwerp regeneratief toerisme gesproken waarvan een (D02) docent is aan een hoge school en veel kennis heeft over stedelijk toerisme en duurzaam toerisme en de andere (D03) veel kennis heeft over de praktische toepassing van regeneratief toerisme.

Uiteindelijk zijn er 39 organisatie benaderd waarvan er 13 deel hebben genomen aan dit onderzoek. Van de deskundigen zijn er vijf respondenten benaderd die allemaal hebben deelgenomen. In tabel 1 en 2 is een overzicht van de respondenten te vinden. Benadering verliep via mail, telefonisch, of een bezoek langs de organisatie. De interviews vonden plaats in de periode tussen 25 april en 10 juni 2024. Er zijn 10 interviews van tussen de 30 en 60 minuten met organisaties afgenomen. In de meeste gevallen is de onderzoeker bij de organisatie langs geweest, maar drie interviews verliepen online via teams. Organisaties die minder tijd beschikbaar hadden, kregen de mogelijkheid om een telefonisch interview te doen van ongeveer 20 minuten of schriftelijk reactie te geven. Hier hebben drie organisaties gebruik van gemaakt waarvan één schriftelijke reactie. Van de interviews met experts waren er drie online via teams, en twee op de locatie van de organisatie en alle interviews duurde ongeveer 45 minuten. De gesproken respondenten waren in de meeste gevallen hoofd van afdeling marketing en communicatie of directeur (bestuurder).

Nr.	Organisatie	Datum	Soort interview
I01	Winkel van Utrecht / VVV	25 april	Diepte
I02	Stichting TivoliVredenburg	13 mei	Diepte
I03	Stichting DOMunder	22 mei	Diepte
I04	Werkspoorkathedraal	27 mei	Diepte
I05	Museum Catharijneconvent	27 mei	Diepte
I06	Stichting Kasteel de Haar	30 mei	Diepte
I07	Stichting Nederlands Spoorwegmuseum	31 mei	Diepte
I08	Het Utrechts Archief	3 juni	Online diepte
I09	Genootschap Kunstliefde	5 juni	Telefonisch kort
I10	Stichting IMPAKT	7 juni	Online diepte
I11	Stichting Landhuis Oud Amelisweerd	6 juni	Telefonisch kort
I12	Stichting Centraal Museum	10 juni	Online diepte
I13	Botanische Tuinen Universiteit Utrecht	15 mei	Schriftelijke reactie

*Tabel 1: overzicht van deelnemende organisaties*

<b>Nr.</b>	<b>Organisatie/expertise</b>	<b>Datum</b>	<b>Soort interview</b>
D01	Strateeg bij Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC)	28 juni	Online diepte
D02	Professor in toerisme	28 juni	Online diepte
D03	Expert in duurzaam toerisme	27 mei	Online diepte
D04	Stichting Centrum Management Utrecht	3 juni	Diepte
D05	Stichting Utrecht Marketing	6 juni	Diepte

*Tabel 2: Overzicht deelnemende deskundigen*

### 3.4 Analyse

Na het afnemen van de interviews zijn de opnames getranscribeerd met behulp van turboscribe.ai of de ingebouwde tool bij Microsoft Teams. Daarnaast zijn de gebruikte quotes in de transcripten nog met de hand verbeterd. Vervolgens is er gebruikgemaakt van NVIVO 14 om de transcripten te coderen. Allereerst is er open gecodeerd om de nuttige informatie uit de interviews te halen. Vervolgens is er een thematische analyse gedaan om patronen en gemeenschappelijke thema's te identificeren. De resultaten van de analyse zijn te vinden in hoofdstuk 5. Vervolgens zijn de resultaten gebruikt om een antwoord te geven op de vragen van dit onderzoek. De resultaten van het onderzoek zullen ook een aanbeveling bevatten voor beleidsmakers in de toeristische sector in Utrecht. Deze aanbeveling laat zien hoe beleidsmakers kunnen inspelen op de behoeften van de culturele sector binnen de toeristische industrie.

## Hoofdstuk 4 Over de case, toerisme in Utrecht

Utrecht is een van de snelst groeiende steden van het land en tevens een populaire bestemming voor bezoekers (Bevan, 2023). De stad heeft volgens Bevan een 'dood door toerisme', zoals hij het noemt, al goed weten te voorkomen en ziet de situatie van Amsterdam als een zorgwekkend voorbeeld (Bevan, 2023). De vraag is alleen of dit nog lang zo blijft in een voortdurend ontwikkelende toeristische industrie. Een belangrijke les van Amsterdam is in ieder geval dat herstel moeilijk is wanneer de balans de verkeerde kant op is geslagen (Niens, 2020). In dit hoofdstuk volgt een analyse over wat er op dit moment bekend is over toerisme in Utrecht. Eerst worden er algemene cijfer en informatie omschreven. Daarna worden kort de beleidsdocumenten over toerisme aangekaart. Vervolgens worden er actuele ontwikkelingen en onderzoeken over toerisme in Utrecht genoemd.

### 4.1 Inzicht over toerisme in Utrecht

Het NBTC heeft recent een onderzoek gepubliceerd over bezoek voor ontspanning en/of plezier in verschillende steden in Nederland (NBTC, 2024). Daaruit blijkt dat Utrecht relatief veel herhaalbezoek ontvangt en dat de meeste bezoekers per trein reizen. De stad Utrecht, met 374.000 bewoners ontving in 2023 9.190.000 bezoeken en 2.678.000 bezoekers (Utrecht Marketing, 2024c). Utrecht is in vergelijking met de andere 33 steden populair voor het bezoeken van evenementen, theater/concert en nachtleven/uitgaan. De drie belangrijkste redenen voor een bezoek aan Utrecht zijn winkelen voor plezier (25%), lunchen/dineren (20%), en bezoek museum/tentoonstelling/galerie (8%).

De bezoekersaantallen lijken landelijk weer op pre-corona niveau te zijn en zal volgens een prognose van NBTC in het komende jaar nog wel meer groeien (NBTC, 2023). Utrecht Marketing houdt jaarlijks een monitor bij over het bezoek naar de stad. Het aantal hotelgasten is in 2023 (729.000) ten opzichte van 2019 (449.000), het jaar voor corona, met 62% gestegen (Utrecht Marketing, 2024c). In vergelijking met het jaar ervoor (2022: 613.000) is het een stijging van 19%. Daarnaast ontving de stad in 2023, 2.678.000 dagbezoekers vanuit Nederland buiten de gemeente Utrecht. Dit is iets meer dan het jaar ervoor (2.672.000), maar nog niet zo veel als in 2019 (2.957.000). Ook het aantal banen in de toeristische sector blijft groeien en is in 2023, 24.345. Ondanks de groei in bezoek lijkt de overlast (nog) stabiel te blijven op 11% van de bewoners die last heeft van verblijfsbezoek. Cijfers over bezoekersaantallen van musea die aangesloten zijn bij de Museumvereniging laten dezelfde trend zien als die van de hotelgasten en zijn ook hoger dan 2019 (Utrecht Marketing, 2024c).

Als er wordt gekeken naar de aanbodkant is het opvallend dat in vergelijking met de andere grote steden in Nederland, er in Utrecht relatief veel Culturele organisaties gevestigd zijn. Van deze organisaties zijn ook een groot deel kleinschalig (Kromhout et al., 2021). Utrecht telt in 2023, 1.579 rijksmonumenten. Hiervan is het grootste deel woningen en woningbouwcomplexen (1.056) gevolgd door verdedigingswerken en militaire gebouwen (125). Slechts 49% van de inwoners zegt tevreden te zijn met de aanwezigheid van erfgoed en monumenten in de buurt. De drie werelderfgoederen in Utrecht zijn de Neder-Germaanse (Romeinse) Limes, de Nieuwe Hollandse Waterlinie en het Rietveld Schröderhuis (Utrecht Marketing, 2024c).

Utrecht Marketing monitort ook de bezoekersaantallen en het bezoekersprofiel van de Utrechtse bezoeker. Ze brengen in kaart waar de bezoekers vandaan komen, wat de beweegredenen is voor het bezoek en hun tevredenheid. Utrecht Marketing maakt onderscheid in drie sectoren, namelijk horeca, retail en cultuur. Per sector zijn er verschillende gebieden uit de binnenstad toegewezen. In vergelijking met de andere sectoren trekt cultuur meer landelijke bezoekers. Ook het

percentage bezoekers aan cultuur van buiten de stad en provincie Utrecht stijgt door de jaren heen. In 2023 komt 57% van de bezoekers van cultuur in de binnenstad van buiten de provincie Utrecht vandaan, wat een stuk hoger is in vergelijking met horeca (41%) en retail (43%) (Utrecht Marketing, 2023).

## 4.2 Het beleid over toerisme van Utrecht

Beleid over toerisme in Utrecht is terug te vinden in verschillende documenten. Om te beginnen is er een raadsbrief 'Toerisme in perspectief, huidige stand van zaken' die de meest recente ontwikkelingen over toerisme in Utrecht beschrijft (Gemeente Utrecht, 2019). De brief kaart onder andere onderzoeken aan die aantonen dat de stad nog niet overlopen wordt door bezoek. Er wordt gesproken over het verminderen van overlast zoals drukte in de binnenstad. Er wordt ook verwezen naar het plan 'live like a local – Perspectief Toerisme 2020' (Gemeente Utrecht, 2015) en geconcludeerd dat de uitgangspunten van toen nog steeds geldend zijn. Deze uitgangspunten bevatten het volgende *"Waarbij het uitgangspunt van op een gezonde manier wonen en verblijven, werken en recreëren voor bewoners en bezoekers centraal blijft staan. We willen een stad zijn waar toeristen welkom zijn en de ontmoeting tussen toeristen en inwoners een positieve impact nalaat op de stad."* (p. 3, Gemeente Utrecht, 2019). Echter wordt er zowel in de raadsbrief als het perspectief document nauwelijks uitgeweid hoe dit precies gerealiseerd zou moeten worden. De Gemeente Utrecht geeft ook aan een visie te hebben waarbij de betrokkenheid van bewoners en ondernemers wordt vergroot en verbinding worden gelegd tussen cultuur, toerisme, de sterke kennispositie van de stad en ondernemerschap. Een duidelijk doel en bijbehorend actieplan lijkt nog te ontbreken, wat de vraag oproept: Waar wil de stad Utrecht als bestemming naar toe en wat is daarvoor nodig? De raadsbrief is van mei 2019 en het perspectief document is van 2015. Er is te zien dat er een focus is op toeristische groei en economisch herstel na de economische crisis van 2018. Inmiddels heeft de sector een corona-pandemie doorstaan en is er veel gebeurd in de sector. In de beleidsbrief wordt bijvoorbeeld gesproken over een pas op de plaats voor het hotelaanbod. Op dit moment (juni 2024) is die pas op de plaats verlopen en wordt er geëvalueerd voor nieuw hotelbeleid. Verder is het opvallend dat de doelen in het toeristisch beleid voornamelijk economisch gericht zijn, maar ook inzet op duurzame mobiliteit en spreiding. Het toeristisch beleid is nog erg traditioneel, maar het belang van duurzaam toerisme wordt steeds meer erkent. Hoe dit precies uitgewerkt gaat worden is minimaal terug te vinden. Onderzoek over het beleid van Niens (2020) ziet de grootste uitdaging in de conflicterende belangen binnen toerisme en ziet waardevolle kansen in het betrekken van stakeholders.

Omdat toerisme een multidisciplinaire sector is worden ambities over bezoek naar de stad ook in andere beleidsdocumenten besproken. Zo speelt bijvoorbeeld het cultuuraanbod een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van de stad, maar er is ook beleid over hotels, evenementen en erfgoed in de stad. Voor horeca is er uitgebreid beleid opgesteld (Gemeente Utrecht, z.d.-b). Binnen deze groeiende sub sector is het belangrijk op zoek te gaan naar een balans tussen leefbaarheid en levendigheid. Zo is er bijvoorbeeld aandacht voor het spreiden van horeca buiten de binnenstad, wordt er aandachtig gekeken naar een hinderprofiel van horecaontwikkelingen, wordt er ingezet op een goede mix met andere stedelijke functies en wil de gemeente ruimte bieden voor bijzondere concepten en tijdelijke initiatieven. Het overnachtingsbeleid focust op het controleren van groei en het beschermen van de woningmarkt (Gemeente Utrecht, z.d.-b).

Daarnaast wordt er op dit moment ook aan nieuw evenementenbeleid gemaakt (Gemeente Utrecht, z.d.-a). Evenementen brengen Utrecht bijvoorbeeld meer bekendheid, plezier,

werkgelegenheid en vergroten de economische aantrekkelijkheid. Omdat evenementen ook overlast voor omwonenden kan veroorzaken wordt er gewerkt aan duidelijkere kaders.

Vervolgens is er ook beleid over erfgoed in de stad (Gemeente Utrecht, 2021). De gemeente zegt het volgende over erfgoed: *“We zorgen dat de groei van de stad geen bedreiging is voor waardevol erfgoed. Niet alleen door het te bewaren, maar ook door het te gebruiken. We willen dat het verleden van de gemeente zichtbaar blijft in de zich steeds ontwikkelende stad.”* (Gemeente Utrecht, 2021). In de erfgoednota worden vier strategieën genoemd namelijk: kennis van het erfgoed op orde, erfgoed biedt een fundament voor de ruimtelijke ontwikkelingen in de stad, erfgoed koesteren en benutten bij de klimaatuitdagingen van de stad, en erfgoed toegankelijk en beleefbaar maken (Gemeente Utrecht, 2021).

De cultuurnota is het nieuwste beleidsdocument als het gaat om aanbod binnen toerisme. In de cultuurnota 2025-2028 ‘Kleur Bekennen’ staat omschreven hoe het aanbod van cultuur in de stad moet worden vormgegeven (Gemeente Utrecht, 2024). In dit beleid staat ook omschreven wat de voorwaarden zijn voor subsidie in de sector. In deze nota is er aandacht voor eigenheid van de organisaties en makers in de stad wat daarbij een aanbod is voor elke Utrechter. Het beleid en de ambities werken verder op de vier pijlers van de vorige nota bevattende; een pluriform aanbod, een inclusieve cultuursector, stimuleren van creatief vermogen en ontwikkelruimte. Daarbij is het goed om te weten dat de cultuurnota tijdens het onderzoek en verzamelen van de data gepubliceerd is (juni 2024). Dit kan invloed hebben gehad op de antwoorden en het perspectief van de participanten die volgen in het volgende hoofdstuk.

Verder heeft toerisme natuurlijk nog veel meer raakvlakken met bijvoorbeeld detailhandel, groen, openbare ruimte en verkeer en mobiliteit. Er zijn dus voor de losse sectoren die met toerisme te maken hebben duidelijke beleidskaders, maar een algemene recente visie ontbreekt.

### 4.3 Recente ontwikkelingen Gemeente Utrecht

Zoals terug te lezen in bovengenoemde beleidsstukken zet de Gemeente Utrecht in op spreiding van toerisme. In de ‘Ruimtelijke Structuur Utrecht’ zijn ambities te vinden over de algemene spreiding van voorzieningen (Gemeente Utrecht, z.d.-d). In dit document zijn concrete plannen te vinden met betrekking tot spreiding en het gebruik van de ruimte in de stad. Zo zet het plan in op het creëren van negen extra knooppunten in de stad naast de historische binnenstad. Aanvullend hierop wil Utrecht graag een 10 minuten stad zijn met bijvoorbeeld de mogelijkheid tot het bekijken van een voorstelling of een plek om mensen te ontmoeten op slechts 10 minuten afstand van waar je woont.

Daarnaast is tegenwoordig de Gemeente Utrecht steeds meer bezig met concrete plannen als het gaat om vergroten van betrokkenheid. Zoals eerder is besproken past dit goed in de ideeën over het opzetten van regeneratief toerisme. Zo is er gemeente breed een actieprogramma ‘Samen stad maken’ in ontwikkeling dat een duurzame relatie met de bewoner en organisaties van de stad moet verwezenlijken (Gemeente Utrecht, z.d.-c). Met de inzichten van de verschillende betrokkenen wil de gemeente Utrecht betere beleidsplannen opzetten. Zo is er bijvoorbeeld bij het opzetten van recent nieuw evenementenbeleid een uitgebreid participatie traject vooraf gegaan waarbij zowel bewoners als organisatoren betrokken waren. Daarnaast is er in samenwerking met Utrecht Marketing, Universiteit Utrecht en CELTH recent een onderzoek gestart dat gaat over het perspectief van de bewoners over hoe ze hun betrokkenheid bij toeristische beleidsvorming het beste voor zich zien (Utrecht Marketing, 2024b). Hieruit kwam de wens naar voren om meer samen te werken met belanghebbenden als het gaat om toeristische beleidsvorming.

#### 4.4 Ontwikkelingen Utrecht Marketing

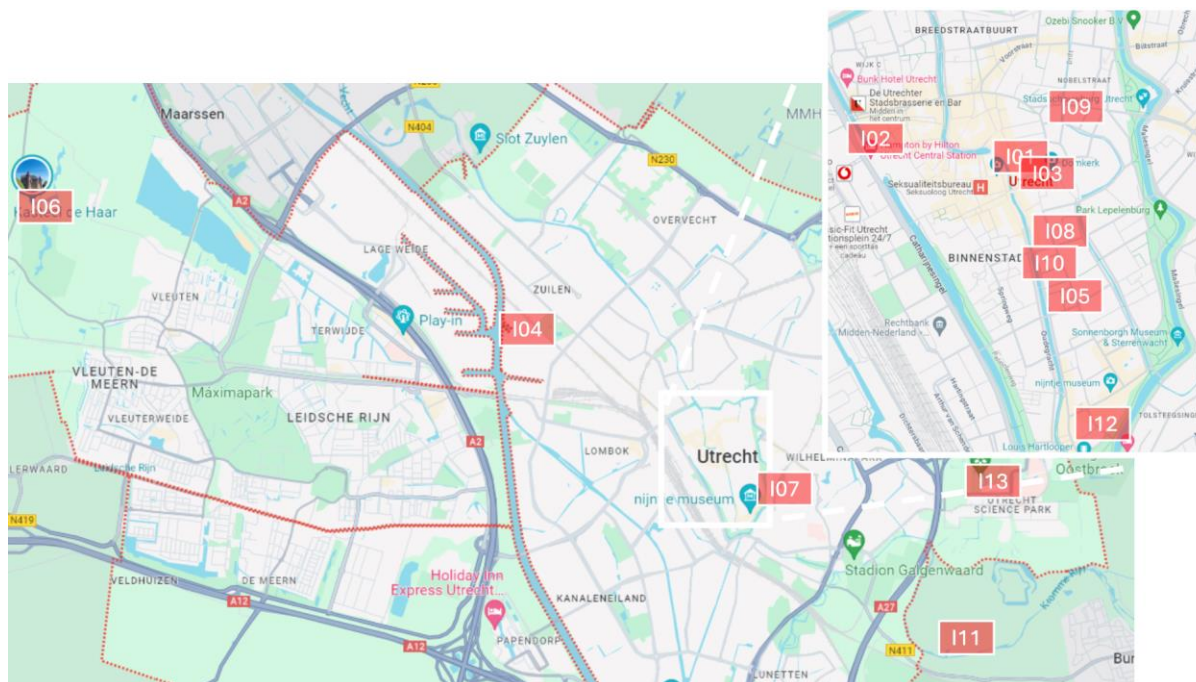
Utrecht Marketing en Centrum Management Utrecht zijn ook partijen die zich bezighouden met de gastvrijheidssector in Utrecht. Zo proberen ze op te komen voor de belangen van de ondernemers (in het centrum) maar ook de beste ervaring te creëren voor de bezoeker en bewoner van Utrecht.

In het verlengde van de ambities op het gebied van toerisme vanuit de Gemeente Utrecht werkt Utrecht Marketing, de destiniemetingorganisatie, vanuit een meerjarenplan. In het meerjarenplan 2022-2025 staat bijvoorbeeld dat ze zich inzetten voor cultuurparticipatie en cultuurmarketing, duurzaam bezoek en bezoekersspreiding, ontwikkelingen van economische en zakelijke marketing als kennispartner. In het meerjarenplan komt vaak de samenwerking met partners en de stad naar voren. Hoe dit precies zou moeten worden vormgegeven ontbreekt wel vaak. Een concreet voorbeeld van het verbeteren van toerisme door middel van een betere samenwerking is opgezet rond het Domplein. De ondernemers rond het Domplein, waaronder DOMunder en de domtoren, hebben de handen in elkaar geslagen en proberen samen bezoek naar hun activiteiten te vergroten door bijvoorbeeld tickets van elkaar te promoten. Dit idee is gebaseerd op het Canterburymodel en wordt de komende jaren nog meer uitgebreid (Utrecht marketing, 2021).

Utrecht Marketing is sinds 2022 bezig met het in gebruik nemen van het Culturele Doelgroepenmodel (Utrecht Marketing, 2024a). Dit model wordt al jaren gebruikt door Rotterdam Festivals en geeft inzicht in de 11 verschillende culturele doelgroepen. Dit is erg handig voor organisaties voor bijvoorbeeld keuzes in programmering of marketing. Zo is er onder andere in het model te vinden wat voor bepaalde groepen motivaties of drempels zijn voor een bezoek.

## Hoofdstuk 5 Resultaten

Uit de interviews met de organisaties blijkt een groot deel een vorm van subsidie te ontvangen. Het percentage dat van hun inkomsten gesubsidieerd wordt varieert sterk. De meeste organisaties bevinden zich binnen de stadsingels. Werkspoorkathedraal, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum en de Botanische Tuinen Universiteit Utrecht bevinden zich buiten de singels en twee organisaties waaronder Stichting Landhuis Oud Amelisweerd en Stichting Kasteel de Haar bevinden zich zelfs buiten de stad. Op de afbeelding hieronder (figuur 1) is een kaart te zien met daarop de locatie van de organisaties. De meeste organisaties ontvangen het grootste gedeelte van hun bezoek uit de stad of regio. De Winkel van Utrecht en Stichting Kasteel de Haar ontvangen in verhouding de meeste internationale bezoekers.



Figuur 1 – Locatie deelnemende culturele organisaties

Uit de interviews komen verschillende onderwerpen naar voren:

- misvatting over de term toerisme,
- verduurzaming van de toeristische industrie in Utrecht,
- waarde van toerisme en regeneratief toerisme,
- de rol van subsidie in verduurzaming,
- samenwerkingen en netwerk, en
- de toekomstvisie van de culturele organisaties

In het volgende hoofdstuk komen deze onderwerpen uitgebreid naar voren. Zowel de ideeën van de culturele organisaties als dat van de deskundigen zullen belicht worden.

### 5.1 Misvatting over de term toerisme

Tijdens verschillende interviews komt de misvatting over de term toerist naar voren. Er zijn verschillende interpretaties over wie wanneer een toerist te noemen is. *“Niemand loopt hier door de stad met een plakkertje op zijn hoofd. Hallo, ik ben bezoeker, hallo, ik ben bewoner. En het is ook soms heel diffuus.”* aldus Winkel van Utrecht (I01).

#### Misvatting bij toeristische organisaties

In dit onderzoek komen twee belangrijke consequenties van de misvatting naar voren. De misvatting heeft tot gevolg dat ondernemers niet altijd beseffen dat ze onderdeel zijn van de toeristische sector en pakken daar dus ook hun rol niet in. Zo voelde de Werkspoorkathedraal zich in eerste instantie niet aangesproken voor een gesprek over toerisme in Utrecht, omdat ze voornamelijk zakelijk bezoek ontvangen. Na uitgelegd te hebben dat zakelijk bezoek, waar Utrecht veel van ontvangt, ook onder toerisme valt geeft ze in het interview aan: *“leuk dat we ook onderdeel zijn van het toerisme”* (I04, Werkspoorkathedraal). En ook Stichting TivoliVredenburg gaf eerst aan *“wij leven niet van toerisme”* (I02, Stichting TivoliVredenburg), maar na het inzien dat een bezoek uit eigen land of stad ook onder toerisme valt ziet TivoliVredenburg dat bezoek toch wel als behoorlijk essentieel.

### **Misvatting bij bewoners**

Daarnaast geeft in een enkel interview de respondent aan dat er onder de bewoners ook een misvatting heerst als het om toerisme gaat. Het Centraal Museum geeft hier een voorbeeld van. Een binnenstadbewoner kan op een drukke zaterdag geïrriteerd raken door de hoeveelheid mensen op straat en hoort veel niet Nederlands sprekende voorbijgangers. Deze bewoner maakt vaak al snel de link dat het door de toeristen komt dat het zo druk is in de stad. Echter wonen er in Utrecht veel internationale studenten of niet Nederlanders die hier voor werk zijn. Deze ‘toeristen’ zijn in werkelijkheid ook gewoon bewoners van de stad. Daarnaast is Utrecht een groeiende stad, dus de toenemende drukte is ook het gevolg van toenemende bewonersaantallen.

### **Reflectie van deskundigen**

Door deze omschreven misvattingen kan het zijn dat je onopgemerkt over een andere groep mensen aan het praten bent, wanneer je een andere opvatting hebt over toerisme. Hierdoor kan bijvoorbeeld de waarde en het belang van toerisme worden onderschat, omdat iedereen een ander idee heeft over wat er precies onder valt. De gesprekken met deskundigen bevestigen deze gedachte en benadrukken de consequenties van de misvattingen over de term. Centrum Management Utrecht vertelt dat slechts 4 tot 5 % van het bezoek internationaal is. *“Alleen ik kan me wel voorstellen dat in de perceptie in een stad die steeds internationaler wordt en waar 161 nationaliteiten zijn, de beleving van mensen wel is dat er veel toeristen zijn.”*(D04). Daarbij zien ze dat de toenemende drukte in de binnenstad op zaterdagmiddag wel een punt van aandacht is. *“Omdat je gewoon wil dat het een fijne plek is waar bewoners niet het idee hebben dat de stad wordt overgenomen door bezoekers. Terwijl ze daar zelf natuurlijk ook voor een deel verantwoordelijk voor zijn..”* (D04)

Ook herkent NBTC zich in dat de helft van de mensen die in toerisme werkt dat helemaal niet door heeft. De professor in toerisme vertelt *“We moeten gewoon stoppen met het over toerisme hebben hoor, Dat is gewoon een volledig verkeerde term.”* (D02) En stelt voor meer brede begrippen te gebruiken waar toerisme een onderdeel van is zoals *Mobility studies* of *experience of place based design*. Daar zullen organisaties zich beter in kunnen herkennen. Het NBTC voegt hieraan toe dat we niet moeten vergeten dat toerisme niet het kopen van een product is, maar dat je op een plek te gast bent *“...en dat betekent per definitie dat je rekening moet houden met wat daar gebeurt. Niet alleen sociaal, maar ook ecologisch én economisch, en dat is wat we in het huidige systeem nog wel eens vergeten.”*(D01).

## **5.2 Verduurzaming van de toeristische industrie in Utrecht**

Naast dat de term toerisme soms wat onduidelijkheid geeft is duurzaamheid ook een complex begrip. Als we over duurzaamheid praten wordt het vaak uitgesplitst tussen maatschappelijk



(people), ecologisch (planet), en economisch (profit). Zo vragen sommige participanten over welke vorm van duurzaamheid het gaat in dit onderzoek, wat aangeeft dat ze deze complexiteit erkennen.

### **Verduurzaming bij eigen bedrijf**

Als er gevraagd wordt naar duurzaamheidsacties kunnen de meeste wel concrete voorbeelden noemen. Zo zijn er organisaties bezig met vergroening, verduurzaming van het gebouw, besparen van water, grondstoffen en energie, afval verminderen of bijvoorbeeld het re- of up-cyclen van decorstukken. Ook TivoliVredenburg kan zich wel uit de voeten maken met duurzaamheidsambities.

*“Je kunt zelf kijken naar onze eigen organisatie. Al het laaghangend fruit wordt aangepakt; led-verlichting, waterbesparende kranen, waterbesparende urinoirs. Als het gaat over minder stoken, we hebben het 2 graden koeler in de winter in de zalen. We hebben minder de koeling aan. Maar je kunt ook met al je partners daar afspraken over maken. Daar zoeken we ook echt naar.” (I02, Stichting TivoliVredenburg).*

Bovengenoemde voorbeelden gaan allemaal over verduurzaming binnen de organisatie. Daarnaast zijn organisaties ook bezig hun leveranciers of het gedrag van hun bezoekers te verduurzamen. TivoliVredenburg vertelde bijvoorbeeld vervolgens dat ze met een leveranciers bezig zijn om te kijken naar de mogelijkheden voor herbruikbare wijnflessen. Kasteel de Haar is al actief op zoek naar lokale, biologische en duurzame leveranciers en aansluiting bij lokale initiatieven.

### **Verduurzaming bij bezoekers**

Ook het gedrag en de vraag van het toerisme verandert door de tijd mee, *“voorheen werden mensen chagrijnig van een vega bitterbal. En nu vragen ze zelf aan van, goh, kan het menu volledig vegetarisch?”* (I04, Werkspoor-kathedraal). De Winkel van Utrecht is bezig met het stimuleren van spreiding van bezoekers in Utrecht. Bij keuzes in bereikbaarheid wordt steeds meer een duurzame afweging gemaakt. Genootschap Kunstliefde vertelt dat ze met het kiezen voor een locatie kijken of het goed en duurzaam te bereizen is en Stichting IMPAKT omschrijft hier de volgende situatie over.

*“Voordat corona begon, toen we nog helemaal niet wisten dat het aankwam, hadden we ons festival van 2020 al gericht op een ecologisch thema, Zero Footprint. En het uitgangspunt was, we gaan nu een festival doen waarbij we niemand met vliegtuig naar ons festival laten reizen. Maar het was wel voor ons een reden om te zeggen van ja, hoe idioot is het eigenlijk om sprekers uit Amerika in te vliegen. Terwijl je ook mensen hebt met dezelfde kennis, die meer onderdeel vormen van het lokale systeem.” (I10, Stichting IMPAKT)*

Bovendien is Stichting IMPAKT ook actief bezig met hun bezoekers inspireren en activeren als het gaat om verduurzaming in de breedste zin, maar ook daarbuiten. Daarnaast is Stichting Centraal Museum ook steeds kritischer op waar ze hun kunststukken vandaan importeren, en of invliegen nog wel nodig is. Thema's als inclusie en toegankelijkheid lijken sinds kort steeds meer te spelen bij de organisaties. Niet alle culturele organisaties zijn zo vooruitstrevend als het gaat om verduurzamen, maar bij de meeste is de ambitie er wel. Opvallend is dat Stichting Nederlands Spoorwegmuseum en Stichting DOMunder in vergelijking met de andere deelnemende partijen nog redelijk achterlopen op duurzaamheidsambities. Ze zien echter wel in dat er nog veel mogelijkheden zijn voor verbetering in de nabije toekomst. Het Spoorwegmuseum geeft hier wel een verklaring voor.

*“Nee, daar lopen we niet in voorop. [...] Al ons geld gaat eigenlijk in de programmering zitten. We hebben het niet zo breed. Dus als ons geld efficiënt wordt besteed, blijven sommige*

*dingen gewoon noodgedwongen liggen. Dus dat is altijd wel een beetje een afweging.”* (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)

### **Inzicht in effect verduurzaming**

Omdat uit literatuur blijkt dat een goed inzicht in de effecten van verduurzaming bijdraagt aan goede ontwikkelingen op dit gebied is hier over doorgevraagd. Echter geven de respondenten aan dat dit erg lastig is en dat ze hier geen tot nauwelijks inzicht in hebben.

*“Hetzelfde geldt over spreiden. Dus wij kunnen het wel vertellen en we kunnen inspireren. Maar ik heb op dit moment geen instrumenten om te kunnen meten of dat ook daadwerkelijk dat effect heeft.”* (I01, Winkel van Utrecht / VVV)

### **Knelpunten voor verduurzaming**

Om een beter idee te krijgen hoe de participant zichzelf beoordeelt op het gebied van duurzaamheid is er gevraagd een score te geven van 1 tot 5, en daarbij ook aan te geven wat de ambitie voor de toekomst is. Over het algemeen geven de meesten zichzelf op dit moment een 2 of 3 met de ambitie om te verbeteren in de toekomst. De meesten hadden wel een kritisch beeld op hun organisatie en gaven toe dat het nooit een 5 zou kunnen scoren *“Maar er is ook nog wel te behalen. En de vraag is of we de 5 ooit kunnen halen.”* (I12, Stichting Centraal Museum). Stichting Centraal Museum geeft hiervoor de volgende verklaring: *“Om te voldoen aan de bewaar en presentatie condities voor kunstobjecten en mode wordt er veel energie gevraagd. De mogelijkheden om dit terug te winnen en energie neutraal te zijn, worden door het oude pand beperkt”* (I12, Centraal Museum). Zo zie je dat de participanten wel met een kritisch oog naar hun bedrijf blijven kijken wat soms moeilijke dilemma's oplevert. Ze zijn zich bewust van de negatieve impact die bezoek met zich meebrengt.

*“Het is alleen wel lastig, want evenementen zijn in de basis gewoon niet duurzaam. Het is gewoon echt niet duurzaam om duizend man hierheen te laten komen. Om dan iets eenmaligs te doen en dat weer af te breken. Dus daar loop ik zelf wel tegen aan. Want ik denk van ja, je doet iets goeds als je mensen samen en soms ook bij elkaar brengt.”* (I04, Werkspookkathedraal)

*“Ja, wat ik net zei. Wat is duurzaam? Wij vragen mensen uit heel Nederland om hier naartoe te komen. Dus dat zijn allemaal reisbewegingen. Het is niet heel duurzaam. [...] Aan de andere kant, ze kunnen beter hier naartoe komen dan naar het buitenland. En dan is Utrecht fijn, want de meeste bezoekers komen natuurlijk met het openbaar vervoer. Dus dat is natuurlijk allemaal wel duurzaam. Dus met duurzaamheid heb ik wel geleerd dat het ontzettend lastig is om te zeggen van, Is dat nou goed?”* (I05, Museum Catharijneconvent)

Als het gaat over ambities voor verduurzaming in de toekomst komen er vaak ook redenen naar boven waarom het wel of niet makkelijk gaat. Stichting IMPAKT vertelt het volgende over waarom ze zo goed kunnen verduurzamen.

*“Het grote voordeel van IMPAKT is dat wij een relatief kleine organisatie zijn. Dat maakt je ook heel wendbaar. Je begrijpt prima hoe een ambtelijk apparaat van de stad Utrecht of grotere festivals of instellingen in Utrecht minder snel een verandering kunnen doorvoeren. Maar het is natuurlijk wel zo dat de veranderingen die zij doorvoeren veel grotere resultaten hebben.”* (I10, Stichting IMPAKT)

Echter is het zijn van een culturele instelling of erfgoed locatie ook echt niet altijd een voordeel als het gaat om verduurzaming. Vaak zijn ze gevestigd in oude gebouwen *“Maar dat betekent wel dat we daar een enorme slag in kunnen maken.”* (I05) aldus Museum Catharijneconvent. Bovendien komen er extra regels kijken bij een verbouwing of ingreep op een erfgoed locatie. *“en ik mag ook niet zomaar [...] want we zijn ook erfgoed. Beschermd erfgoed. [...] er zitten best wel veel haken en ogen aan.”* (I06) Vertelt Stichting Kasteel de Haar. Ondanks dat verduurzaming juist financieel ook wat oplevert lijken weinig organisaties dat in te zien. Het Utrechts Archief haalt juist het tegenovergestelde aan *“Omdat het gaat over, ja, het grootste, dus grote investeringen met grote installaties en gebouwen, et cetera.”*(I08) en daar kunnen andere organisaties zich ook in vinden. Wanneer het lastig is om financieel ‘je broek op te houden’ heeft investeren in verduurzaming geen prioriteit.

Het laatste knelpunt gaat over de onduidelijkheid in opdracht en beleidsvorming waarin nog wel eens een gat in theorie en praktijk te identificeren is.

*“Het staat redelijk vaag omschreven in de beleidsstukken die er zijn. Maar het is wel onder andere aan de Utrecht Marketing en de Winkel om daar een praktijkslag overheen te maken. Oké, leuk, maar hoe dan? En op welke manier dan? En daar zijn heel veel kansen in. En daardoor is het soms ook wel lastig om keuzes te maken, want je wil dus ook dat het wel tot resultaat leidt. En dat resultaat is simpelweg niet een op een altijd zichtbaar of meetbaar.”* (I01, Winkel van Utrecht / VVV)

### **Motivatief voor verduurzaming**

Om te achterhalen wat de stimulans is achter het invoeren van bovengenoemde verduurzamingsacties word er tijdens de interviews gevraagd naar de motivatie van deze ambities. Hierbij wordt benoemd dat duurzame profilering niet een hoofdreden is om verduurzaming op gang te brengen. *“We zijn daar absoluut mee bezig. Maar we zijn daar niet, dat is geen uithangbord voor ons.”* (I01) vertelt De Winkel van Utrecht en legt daarbij uit dat het niet bij hun doelgroep past en dus ook voor hun niet meer bezoekers zal aantrekken. Stichting Kasteel de Haar en Stichting Nederlands Spoorwegmuseum geven een soortgelijke reactie op de vraag wat de motivatie is voor verduurzaming. De respondenten vertellen dat het vaak een combinatie is van intrinsieke waarden, maatschappelijke druk en regelgeving. Het huidige beleid lijkt bij de meeste wel een aansporing te zijn, *“Je moet ook wel. Dat is ook gewoon wet en regelgeving waarin je als ondernemer ook bepaalde doelstellingen moet halen.”* (I06, Stichting Kasteel de Haar). Maar ook het gevoel van maatschappelijk belang speelt zeker een rol zoals blijkt uit volgende uitspraken, *“En hier onze eigenaar vindt bijvoorbeeld groen heel belangrijk. Dus we hebben wel veel meer groen gekregen.”* (I04, Werkspoorwiskathedraal); *“Nee, dat is niet commercieel. Nee, dat vinden we gewoon belangrijk. Dat is gewoon leuk om te doen ook.”* (I05, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum). Opmerkelijk is dat enkel Stichting Landhuis Oud Amelisweerd financieel redenen voor verduurzaming benoemd, *“Wel intrinsiek en ook financieel. Hoe kan je zuiniger met spullen omgaan? Hoe kun je dat beter inrichten?”* (I11) en vertelt hierbij dat ze inzien dat ze door zuiniger en kritischer met spullen om te gaan ze een win-win situatie creëren.

### **Deskundigen over duurzaam toerisme**

Met de deskundigen is ook over verduurzaming binnen de toeristische industrie gesproken. Over de noodzaak voor verduurzaming vertelt de professor in toerisme het volgende *“en er was zeg maar eigenlijk heel los management van gemeentes en beleidsmakers over toerisme, dus heb je heel veel*

*nadelen van toerisme naar voren zien komen. En dat heeft dus geleid tot wat heel mooi het overtoerisme debat wordt genoemd.” (D02)*

Utrecht Marketing is ook actief in het verduurzamen van de sector en noemt bijvoorbeeld dat ze proberen de juiste doelgroepen te trekken en kijken wat er mogelijk is in spreiding. Wel vinden zij duurzaamheid ook een moeilijk begrip *“Ik vind het wel een term die me altijd op een soort van, wat wordt er dan precies onder verstaan?” (D05)*. Dat ambities voor verduurzamen persoonsgebonden zijn zoals eerder werd benoemd herkent Centrum Management Utrecht (CMU) ook en ziet een belangrijke rol voor de eigenaar van de panden. *“Wat je heel erg ziet is dat de traditionele verduurzamingssubsidies, die slagen er op dit moment nog vaak onvoldoende in om die eigenaar te bereiken” (D04)*. Ook de juiste timing van ingrijpen of aanhaken vanuit de gemeente lijkt belangrijk te zijn volgens CMU. De overname van een pand of wisseling van huurder kan bijvoorbeeld een goed moment zijn om naar verduurzaming te kijken.

Centrum Management Utrecht en Utrecht Marketing geven beiden aan wel veel inzicht en data te hebben over de bezoekers in Utrecht en bijvoorbeeld hun gedrag en zijn actief in het uitbreiden van deze informatie. Ze hebben bijvoorbeeld nog amper informatie over de effecten van verduurzaming. Utrecht Marketing ziet nog wel een grote kans in het delen van deze data met de organisaties binnen de sector en geeft aan het idee te hebben dat dit nog erg onderbelicht is. Ook lijkt toegankelijkheid een populair thema te zijn in de toeristische sector in Utrecht, maar hier is volgens CMU ook nog wel veel in te winnen.

Volgens de professor in toerisme komt steeds meer naar voren dat duurzaam toerisme niet genoeg is, omdat het vaak gaat om een balans en de meeste aandacht op het economisch deel ligt. Daarom zijn er steeds meer transformatie stromingen opgekomen, zoals regeneratief toerisme om de waarde van toerisme te vergroten.

### 5.3 Waarde van toerisme en regeneratief toerisme t

De culturele organisaties worden ook gevraagd om te omschrijven waarom bezoek naar de stad van toegevoegde waarde is voor de stad en hun onderneming. De meesten benoemen de economische waarde van een bezoeker aan de stad, maar zien ook de extra voordelen voor de bewoners.

*“Ik geloof ook heel nadrukkelijk dat goed informeren en inspireren van de bezoeker, niet alleen nodig is voor die spreiding, maar ook om bepaalde voorzieningen open te houden. En dat kan soms het openbaar vervoer zijn, soms fietspaden, maar ook gesubsidieerde instellingen hebben simpelweg dat bezoek nodig om hun bestaansrecht te houden.” (I01, Winkel van Utrecht / VVV)*

Vanuit de musea hoor je bevestigende geluiden. Zo vertelt Museum Catharijneconvent het volgende *“Ja, ik geloof dat wat ons heel erg als museum helpt, is als het gewoon heel goed gaat met Utrecht. Dus hoe beter Utrecht zich positioneert, hoe beter dat ook voor ons is.” (I05)*. Wel lijkt het voor velen moeilijk om een inzicht over het brede toerisme in Utrecht te geven. Op de vraag wat vanuit hun perspectief toerisme en bezoek bijdraagt aan de stad kwam bijvoorbeeld Het Utrechts Archief met de reactie *“Nou, de stad weet ik niet” (I08)*.

#### **Meerwaarde van de culturele organisatie in Utrecht**

Deze enkele inzichten vulde de organisaties makkelijk aan met de waarde die bezoek voor specifiek hun organisatie oplevert en wat hun organisatie daarvan weer voor de stad betekent. Dit ging ook

vaak om de economische waarde en een bestaansrecht hebben. Deze economische bijdrage aan de organisatie kunnen ze vaak ook weer inzetten om een bijdrage te leveren aan de stad.

*“Economisch, maar dat is ontzettend belangrijk. [...] Toeristen zijn over het algemeen bereid om echt wat meer te betalen voor een kaartje. Of meer, om het volle bedrag te betalen. Nou top, als we daarmee scholen gratis naar binnen kunnen laten gaan. Dan profiteren die daar ook weer wel.”* (I05, Museum Catharijneconvent)

Bijna alle organisaties vertellen dat de doelgroep die naar ze toe komt gewenst is voor de stad. Dit omdat het geen massa's zijn, ze vaak langer blijven en meer te besteden hebben.

*“En die komen allemaal niet alleen voor het concert. Die gaan ook een hapje eten in de binnenstad. Vaak boeken ze een kamer, omdat ze er een weekendje uit van maken. Ja, dat is moeilijk meetbaar natuurlijk.”* (I02, Stichting TivoliVredenburg)

*“Ja, het werkt natuurlijk twee kanten op. Enerzijds doordat er een breed hoogwaardig cultureel aanbod is ben je aantrekkelijk voor hoogwaardige cultuurbezoekers....”* (I08, Het Utrechts Archief)

De organisaties zien dus ook een rol in het verwezenlijken van een breed aanbod binnen cultuur en erfgoed. Stichting DOMunder ziet bijvoorbeeld een rol in het aantrekkelijk houden van de stad met een rijk geschiedenis en erfgoed aanbod. Stichting TivoliVredenburg benoemt dat ze de stad een 'smoel' geven. Het creëren van een eigen identiteit als stad noemt Stichting Centraal Museum als een belangrijke factor voor toerisme *“En ik denk echt dat mensen niet alleen maar naar de stad gaan om te winkelen en iets te drinken of te eten, maar dat het juist gaat over wat geeft die stad nou een gezicht”* (I12, Stichting Centraal Museum). Het trots maken van de Utrechtse bewoners werd ook genoemd als toegevoegde waarde aan de stad. Alle respondenten konden stuk voor stuk een duidelijk antwoord geven op wat hun organisatie van toegevoegde waarde is voor de stad en zo legden sommige uit dat ze door de bezoekers juist weer een extra bijdragen kunnen leveren aan de stad. De Botanische Tuinen zien hun toegevoegde waarden in het overbrengen van het belang van de natuur. Naast informeren, verwonderen en vermaken van bezoekers zagen respondenten het samenbrengen van mensen als een belangrijke toegevoegde waarden. Zo verkoopt de Winkel van Utrecht lokaal gemaakte producten en biedt bijvoorbeeld Stichting Landhuis Oud Amelisweerd Nederlands toptalenten een podium en hebben Museum Catharijneconvent en Stichting Centraal Museum juist een meer verdiepend aanbod voor mensen die daar behoefte aan hebben.

*“We bieden jonge kunstenaars plek. We bieden de stad een extra presentatieplek. Dit is een park waar heel veel Utrechtse wandelen. We werken gewoon met heel veel Utrechtse instellingen. Die behoefte is er ook.”* (I11, Stichting Landhuis Oud Amelisweerd)

Stichting Nederlands Spoorwegmuseum en Stichting Kasteel de Haar zien juist hun meerwaarde in een laagdrempelige opening naar kennismaken met musea. Ze zijn aantrekkelijk voor jonge kinderen om te bezoeken die misschien nog nooit naar een museum zijn geweest. Bij hun bezoek krijgen ze toevallig ook veel mee over geschiedenis en wekt het wellicht meer interesse naar andere musea op. Ook toegankelijkheid en inclusie zijn thema's waar musea mee bezig zijn, zoals het toegankelijk houden van cultureel erfgoed. Vaak zien ze in dat voor iedereen toegankelijk zijn niet vanzelf gaat en ervaren ze maatschappelijk belang om hierop in te zetten, of gaven aan dat ze dat leuk vinden om te doen. Stichting Nederlands Spoorwegmuseum gaf een heel lijstje met maatschappelijke projecten

waar ze aan bijdragen waar geen einde aan leek te komen. Ook de andere respondenten kunnen uitgebreid vertellen voor welke maatschappelijke projecten ze zich inzetten.

Tot slot geeft een enkele organisatie aan de ambitie te hebben om meer te willen betekenen voor de inwoners van de stad. Zo geven Werkspoorkathedraal en Museum Catharijneconvent aan meer terug te willen doen voor de stad en meer maatschappelijk te willen programmeren. Stichting Kasteel de Haar zegt het volgende: *“Maar ik zou nog meer willen betekenen voor verbinding met de Utrechtenaren. Maar de vraag is ook, een heel groot deel van de stad zit er misschien ook niet op te wachten.”* (I06, Stichting Kasteel de Haar)

Ondanks dat het creëren van waarden onderdeel is van regeneratief toerisme is het begrip nog amper bekend onder de respondenten, laat staan dat ze weten hoe ze ermee om moeten gaan. Zo reageert Stichting Centraal Museum kritisch: *“Gekoppeld aan toerisme ben ik wel benieuwd wat dat dan inderdaad precies is. Want op zich natuurlijk bewegingen en je verplaatst van de een naar de ander is per definitie bijna natuurlijk milieuvervuilend.”* (I12, Stichting Centraal Museum).

### **Complexiteit in regeneratief toerisme**

Het creëren van waarde van toerisme voor de omgeving is een belangrijk onderdeel als het gaat om regeneratief toerisme. Echter blijkt, volgens de deskundigen, de term in de praktijk te veel platgeslagen wordt waardoor men vaak de kern mist. Ook is er nog weinig academische literatuur over het concept wat het nog moeilijker maakt om in de praktijk toe te passen.

*“Het narratief wat er dus wordt verteld vanuit consultants en ook vanuit wetenschappers is gewoon heel abstract. Dat verkoopt niet zo heel lekker aan commerciële ondernemers en aan beleidsmakers. Die kloof in communicatie is heel erg lastig. Dat is denk ik wel een van de redenen dat je dus nu ziet dat het een beetje zo aan sukkel.”* (D02).

*“hoe pak ik dit soort fenomenen in systemen en ideeën aan en hoe zorg ik dat het leidt tot actie nu. Dat vind ik een hele grote uitdaging, maar daar zit ook wel de crux.”* (D01, NBTC)

De twee deskundigen met veel kennis over de recente ontwikkelingen van regeneratief toerisme vertellen dat goede voorbeelden van regeneratief toerisme nog ontbreken. Juist daarom is het ook zo lastig om uit te leggen hoe je het in de praktijk het beste moet toepassen. Er komt een voorbeeld uit Mexico, Nieuw Zeeland en Hawaï naar voren, maar in stedelijke context is het regeneratieve denkbeeld nog niet compleet toegepast. Sommige deskundigen zien de potentie voor landelijk gebied of een (klein) eiland, maar vragen zich af of regeneratief toerisme haalbaar is in stedelijke context.

*“Maar het kan het nooit helemaal compleet overnemen. Tenminste niet in mijn beleving. Dat het op die manier helemaal anders moet worden georganiseerd. Want dat betekent gewoon een enorme parcourswijziging.”* (D05, Utrecht Marketing)

*“Ik weet ook niet of dat mogelijk is, omdat er eigenlijk ook wordt gezegd dat het meer gaat om de denkwijze en de stappen die je maakt dan dat je echt kan zeggen; Nou, wij zijn nu regeneratief.”* (D03)

De professor in toerisme voegt daar aan toen *“juist die systeemverandering die is super complex en daar zijn we nog lang niet uit.”* (D02). NBTC benadrukt dat regeneratieve principes nuttig kunnen zijn

als richtinggevend denkkader, juist omdat dit richting geeft aan de stappen die je nu zet: *“Want het gaat om de stappen die je nu zet. Daarom doe je het.”*(D01). We moeten niet verstrikt raken in de complexiteit van het begrip en ook gewoon kijken naar wat kunnen we morgen of overmorgen beter doen. In die complexiteit zit volgens de professor in toerisme ook juist de kracht van het begrip. Concluderend is er dus te zeggen dat voor een regeneratieve transformatie in toerisme simpelweg nog te weinig bekend is.

#### 5.4 De rol van subsidie in verduurzaming

Aanvullend op het vorige onderwerpen kwam ook de rol van subsidies naar voren. Vaak gaven de organisaties aan dat ze hun toegevoegde waarde zouden kunnen vergroten door een bijdrage van gemeentelijke subsidies, maar daarover volgt in subhoofdstuk 5.5 meer. Een groot deel van de respondenten geeft ergens in het interview aan dat het belangrijk is om te weten dat ze een vorm van subsidie ontvangen. Daaruit is op te maken dat bepaalde acties of gedachtes worden beïnvloed door het feit dat de organisatie afhankelijk is van wel of geen subsidie. Ook zijn sommige specifieke acties gesubsidieerd om een impuls te geven, maar vaak zijn daar alsnog ook eigen middelen bij nodig. Op de vraag of Stichting TivoliVredenburg zonder subsidie zou kunnen had de respondent een duidelijk antwoord.

*“Zou je zonder subsidie kunnen? Ja, dat kan. Maar dan kunnen we alleen commerciële programmering doen. En daarvoor zijn we er niet. We hebben heel veel programmering die geld kost. We hebben gewoon producties die niet rendabel zijn. Je kan geen klassieke programmering op de agenda zetten... waar geen geld bij hoeft. Dat gaat helemaal niet. Maar wij zijn er ook om dat te bieden. Wij zijn er om een leven lang muziek voor iedereen te bieden. [...] En als subsidieverstrekker houden zij [Gemeente Utrecht] natuurlijk een vinger in de pap, in onze programmering.”* (I02, Stichting TivoliVredenburg)

Bovendien waren er drie organisaties die aan gaven dat hun perspectief op verduurzaming en waarde creëren voor de omgeving waarschijnlijk verschilt met dat van commerciële organisaties die geen subsidie ontvangen, zoals bijvoorbeeld een partij als winkelcentrum Hoog Catharijne. De Winkel van Utrecht zegt het volgende over het verschil in perspectief.

*“Maar mijn commerciële belang is niet groter dan mijn subsidiabele belang, zo te zeggen. En dat ga je bij de musea ook ervaren. Die zijn natuurlijk overigens ook allemaal gesubsidieerd. Dan is je motief echt anders dan wanneer je pas geld kan uitgeven als je geld ook is binnengekomen.”* (I01, Winkel van Utrecht / VVV)

Dat verduurzaming beïnvloed wordt door subsidies bevestigt ook Centrum Management Utrecht. In het interview wordt verteld dat in verhouding de culturele sector voorloopt als het om verduurzaming gaat.

*“Sommige sectoren zijn er ook al wat verder mee, omdat ze bijvoorbeeld afhankelijker zijn van overheidssubsidies die daar steeds meer eisen aan stellen. Dat zie je vooral bij de culturele sector en de musea. Daar waar retail en horeca toch nog wat meer traditionele sectoren zijn waar dat nu pas een beetje begint te komen.”* (D04)

#### 5.5 Samenwerkingen en netwerk

Omdat er in de literatuur staat aangegeven dat een sterk netwerk belangrijk is voor het succesvol aanpakken van projecten, zoals verduurzaming, is hier ook naar gevraagd.

### **Samenwerking met sectorgenoten**

Opvallend binnen dit thema is dat alle gesproken organisaties positief te spreken zijn over samenwerkingen en het netwerk waar ze deel van zijn. Ook gaf iedereen aan geen concurrentie gevoel te hebben. De respondenten vertelden dat dit in vergelijking met de andere grote steden in Nederland een sterke kwaliteit is van de toeristische sector in Utrecht.

*“Ja, Utrecht is echt de stad van samenwerking. Dus waar je in andere steden wel ziet, of in ieder geval de grote steden ziet, dat er veel concurrentie is, is Utrecht wel echt de stad van samenwerking.” (I05, Museum Catharijneconvent)*

Als het gaat om samenwerkingen met branchegeenoten weten de organisaties elkaar al goed te vinden. Zo komen er verschillende structurele overleggen naar voren zoals het Congres Podia Festivals en Evenementen, de Vereniging van Evenementenmakers, het nachtoverleg, Museumvereniging, Topkastelen, de verschillende binnenstad kwartieren, Samenwerkende Utrechtse Musea, en meer. Tijdens deze overleggen worden er verschillende dingen geregeld en besproken. Het lijkt dat de partijen voor een lange tijd elkaar al goed weten te vinden. Wel blijft die zoektocht naar connectie in beweging en spreekt bijvoorbeeld Werkspoorkathedraal enthousiast over een nieuwe samenwerking via Whatsapp om evenementen als stad binnen te halen.

*“Dat er gewoon in die appgroep dan verschijnt van ‘Hé, we hebben een super leuke aanvraag gekregen voor deze datum met zoveel gasten. Helaas kunnen wij deze niet plaatsen. Kan ik ze doorgeven aan een van jullie?’ En dat gewoon iedereen kan reageren van, ‘Wij hebben plek. [...] en dan blijft het in ieder geval binnen Utrecht’” (I04, Werkspoorkathedraal)*

Met organisaties buiten het ‘eigen straatje’ wordt ook actief naar samenwerking en verbinding gezocht. Bijvoorbeeld met hotels, parkeervoorzieningen, basisscholen, conservatorium, FC Utrecht en studentenkorps. Stichting Centraal Museum vertelt ook over samenwerkingen met hun doelgroep voor hun programmering.

### **Redenen voor samenwerking**

Als er wordt gevraagd wat de reden is voor de samenwerking vertellen ze vaak dat het verbindend werkt en dat je samen soms meer of efficiënter plannen voor elkaar krijgt. Zo wordt er bijvoorbeeld rond het Domplein actief samengewerkt om bezoek met elkaar te promoten. En word er tijdens de winter in themaverband een gezamenlijke wintercampagne opgezet. Wat het precies per organisatie oplevert verschilt, zoals Stichting Nederlands Spoorwegmuseum vertelt.

*“Als je als gezamenlijke musea bij de gemeente aankloppen heeft dat meer impact dan dat wij dat als Spoorwegmuseum zelf zouden doen. Dus ik denk dat vooral op strategisch niveau het wel goed is. Om bezoekers te bereiken hebben we er eigenlijk niet zoveel aan.” (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)*

Daarnaast vinden de meesten het ook leuk om samen te werken en te leren van elkaar. De meesten zien hier ook zeker potentie in of zijn er al mee bezig. Zo vertelt Museum Catharijneconvent dat ze hebben geëxperimenteerd met de bandbreedte van de temperatuurregeling van hun collectiestukken. *“...hebben we daar ontzettend goede resultaten mee geboekt. Dat willen we ook*



weer delen met alle andere musea. En je kijkt natuurlijk ook wat zij gedaan hebben, hoe zij ermee omgegaan zijn.” (I05, Museum Catharijneconvent). Daarnaast vertelt IMPAKT dat ze een voorbeeld zijn geweest met hun aanpak door een deel van hun aanbod online aan te bieden, wat ook door de coronapandemie meer aandacht heeft gekregen. “En we zien dat dat andere organisaties in het culturele veld weer heeft geïnspireerd.” (I10, Stichting IMPAKT). In het van elkaar leren over verduurzaming zit nog wel wat ruimte voor verbetering blijkt uit een waarneming van Stichting TivoliVredenburg die dit nog niet heel specifiek ziet gebeuren. Het Utrechts Archief legt uit dat het belangrijk is om kritisch te kijken als het om verduurzaming gaat en de rol van samenwerkingen hierin.

*“Stel je wil een groot plan om je klimaatinstallaties te verduurzamen. Moet je dan zelf tien mensen aannemen om daar koploper in te worden? Of kun je eens kijken hoe de grote musea dat doen? In het netwerk, bij de Nederlandse musea en de Rijksoverheid is informatie op te halen. En dan blijkt natuurlijk dat wat jij zelf wil organiseren, dat dat waarschijnlijk al lang ergens bedacht is. [...] Dus dingen binnen een netwerk oplossen is vaak efficiënter en daarmee ook goedkoper voor de burger.”* (I08, Het Utrechts Archief)

Enkel de Botanische tuinen Universiteit Utrecht geeft aan nog weinig samen te werken en dit wel meer zou willen doen, op lokaal gebied. Faciliteren van een netwerk vanuit de gemeente is voor hen gewenst. Dat de Botanische tuinen ver buiten het centrum ligt en niet onder musea valt kan een reden zijn dat ze niet sterk in het toeristische netwerk liggen.

### **Samenwerkingen met overheid**

Wanneer er werd gevraagd of de organisatie veel en goed contact heeft met gemeentelijke organisaties beginnen ze al snel over een partnerschap met Utrecht Marketing of contact met Centrum Management Utrecht. De stadsverjaardag werd genoemd als een mooi voorbeeld van waardevolle samenwerking en daar profiteert bijvoorbeeld Het Utrechts Archief nog steeds van. Als het gaat om vergunningen of gebiedsplannen is er wel eens contact met desbetreffende ambtenaren. Stichting Kasteel de Haar benadrukt dat het belangrijk is om alle partijen te betrekken bij de regelgeving rond toerisme.

*“Een gemeente heeft meerdere stakeholders. Dat zijn je bewoners, maar dat zijn ook je ondernemers. En ik denk dat je het met elkaar moet doen. De stad is van en door de mensen die in de stad recreëren, die daar wonen en die daar ondernemen. Ik denk dat het om die drie gaat. Dat moet een soort eenheid worden. Dat moet goed voelen aan alle kanten. Ja, ik denk dat dat heel goed is.”* (I06, Stichting Kasteel de Haar)

### **Ervaringen en kansen in samenwerkingen**

Als er wordt gevraagd waar ruimte is voor verbetering van samenwerkingen in de stad of dat er potentie wordt gezien in het toevoegen van een nieuwe partij, reageert ronduit iedereen dat het goed is zoals het is. Utrecht Marketing lijkt hun rol in het opzetten van het netwerk goed op te pakken. Het is belangrijk om niet door te draaien met alle overleggen. Bijvoorbeeld Stichting DOMunder haalt dit aan, “Er zijn natuurlijk allerlei clubjes en overleggen. En de vraag is altijd of je daar nog iets aan moet toevoegen.” (I03, Stichting DOMunder). Stichting Kasteel de Haar geeft aan dat het belangrijk is om ook te kijken naar wat het een organisatie kost tegenover wat het naar verwachting oplevert. Ze spreken hun wens uit over meer transparantie over de doelen die een project zou moeten opleveren. Dat maakt het voor organisaties makkelijker om hier wel of geen aansluiting in te zien waardoor ze ook meer bereid zijn er mankracht of financieel aan bij te dragen.

Kasteel de Haar gaf bijvoorbeeld de nieuwe Heart of Health campagne van Utrecht Region als voorbeeld. Ze vinden het moeilijk daar een aansluiting bij te vinden, omdat het onduidelijk is wat zij als onderneming daarmee kunnen.

### **Samenwerkingen met de omgeving**

Er wordt ook langzaam bij verschillende organisaties wat meer de verbinding met 'de stad' gezocht. Dit gaat vaak parallel met samenwerkingen rond gebiedsontwikkelingen, zoals rond het Domplein of Het Cartesiusgebied. Over leermomenten uit de recent gestarte nauwe samenwerking en actieve contacten met organisaties rond het Domplein tipt DOMunder het volgende, "*Gewoon doen. En als het niet werkt, dan werkt het niet. Maar vaak werken dingen juist door ze gewoon te gaan doen.*" (I03, Stichting DOMunder). DOMunder vertelt ook dat ambities erg persoonsgebonden zijn. Het is dus belangrijk om de juiste mensen op de juiste plek te hebben. Dit is ook terug te horen van Stichting Nederlandse Spoorwegmuseum. Tijdens het interview werd aangehaald dat ze net een nieuwe directeur hadden en dat daardoor dus dingen gaan veranderen, ook qua visie.

Samenwerking met bewoners uit de lokale omgeving vindt nog weinig plaats. Het regeneratieve denkbeeld waarbij ondernemers acties verrichten gebaseerd op de behoeftes van de lokale omgeving worden dus nauwelijks verwezenlijkt. Zo ondernemen de organisaties eerder acties gebaseerd op de behoeftes van hun bezoek, of om mogelijk nieuwe doelgroepen te trekken. Deze bezoeker kan echter ook een bewoner uit de stad zijn, dus hier zit een grijs gebied tussen. Wel zetten organisaties zich steeds meer in voor de maatschappij door bijvoorbeeld 'museum voor een dag', Museumnacht Kids en Utrecht 900 en geven een aantal aan ook meer terug te willen doen voor de stad. Er waren twee organisaties die iets dieper in gingen over direct contact met de omwonenden. Stichting Kasteel de Haar vertelt dat er al heel lang goed en nauw contact is met de bewoners in Haarzuilens. Dit omdat dat vanuit de oorsprong van het kasteel al zo was. Stichting Nederlands Spoorwegmuseum weidt uit over een samenwerking met bewoners over een parkeerprobleem. Op drukke momenten laten ze hun bezoekers die met de auto komen in de buurt parkeren.

*"Daar hebben sommige burens wel problemen mee. Er zijn ook wel burens die vinden dat het museum niet in de stad thuis hoort. Daarbij blijven we in gesprek met de gemeente en de buurt. We doen echt ons best om niet te veel overlast te veroorzaken. Er komen gewoon veel bezoekers bij ons. Die hebben we ook nodig om te kunnen blijven bestaan."* (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)

Het maakt het ook complex dat het museum er al sinds 1953 zit en iedereen die er daarna omheen is komen wonen is met vol verstand naast een actief museum komen wonen.

*"We zijn in contact met de buurt om samen te kijken hoe we het voor iedereen leefbaar kunnen houden. Maar ik merk wel veel weerstand soms. [...] Sommige dingen kunnen ook gewoon niet. Dus ik denk dat dat het belangrijk is dat die dialoog op gang blijft [...] En als er dingen zijn die opgelost kunnen worden, dan moeten we dat met z'n allen ook oplossen. Volgens mij gebeurt dat ook wel."* (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)

### **Inzichten deskundigen over het toeristische netwerk**

Utrecht Marketing en Centrum Management Utrecht (CMU) hebben een belangrijke rol in het toeristische netwerk. Echter zet het CMU zich enkel in voor de ondernemer en bewoners in de binnenstad, en daarbij bijvoorbeeld niet voor Kasteel de Haar, Landhuis Oud Amelisweerd en de Botanische Tuinen.

Alle deskundigen benoemen tijdens het interview de kracht van een goed voorbeeld in ontwikkelingen om duurzaamheidsgebied en daarbuiten. Wel vertelt ook het NBTC dat als het om samenwerkingen gaat, het goed is om te waken voor het 'overleggen om het overleggen'. Een samenwerkingsverband tussen koplopers zoals ook in andere grote steden in Nederland al gebeurt is wel een super goed initiatief. Om regeneratief toerisme te realiseren is samenwerking essentieel vertelt zo ook een van de expert in duurzaam toerisme.

*“Wat mij goed lijkt, is dat er vanuit verschillende lagen wordt samengewerkt. Dat overheden, maar ook ondernemers veel meer samenwerken. Ook wetenschap en praktijk samen brengen, want iedereen heeft bepaalde kennis. Nu komt er veel kennis vanuit de wetenschap, maar als het daar blijft, dan wordt het lastig. Overheden weten het vaak nog niet echt wat het nou precies inhoudt en wat ze ermee kunnen. Het is voor hen ook lastig om ondernemers daarin te ondersteunen” (D03)*

## 5.6 De toekomstvisie van de culturele organisaties

Om erachter te komen wat het perspectief is van de culturele organisaties over de toekomst van toerisme in Utrecht waarbij bezoek een bijdrage levert aan de stad, werd er gevraagd een visualisatie te maken voor toerisme in Utrecht over 10 jaar. Voor de meesten bleek het moeilijk om een algemeen toekomstbeeld te schetsen voor de stad Utrecht. De Winkel van Utrecht kon zich hiermee het beste uit de voeten maken. De andere respondenten vertelden al snel over de visie voor hun eigen organisatie.

### **Toekomst visie voor eigen organisatie**

In de kern gaan de meeste toekomstbeelden over het kunnen blijven doen wat ze doen en zo veel mogelijk verbeteren. In de cultuur en erfgoed sector lijkt 'de basis op orde' houden en toegankelijk blijven soms al een uitdaging te zijn. Bij het beantwoorden op de vraag over de toekomstvisie vertellen de respondenten al snel over het belang van het behoud van cultuur en erfgoed en de waarde voor de stad. Wat in de kern het meest naar voren komt als visie voor de toekomst is trots en erkenning vergroten, bereik vergroten en verduurzaming. *“Utrecht mag af en toe best wel een beetje ambitieus zijn. En laten zien wat een fantastische stad dit is.” (I05)* Vertelt Museum Catharijneconvent. De Winkel van Utrecht vertelt het volgende over het belang van de sector.

*“Ik verwacht dat we over tien jaar nog veel meer erkennen dat toerisme een inkomstenbron is om voorzieningen open te houden. Maar ook een sector om werkgelegenheid te kunnen bieden, om het een maatschappelijke functie te laten hebben. Ik zie dat de beweging die steeds meer gemaakt wordt in internationaal toerisme veel meer gaat over een stukje legacy. Over dat je niet alleen maar komt om te nemen, maar ook om te geven.” (I01, De Winkel van Utrecht / VVV)*

Stichting Centraal Museum is kritisch over spreidingsambities en spreekt het volgende dilemma uit: *“Ik denk dat je bijna ook misschien een soort hubs moet maken ofzo. Wat ik me altijd afvraag is, ze hebben het heel vaak over spreiding. Maar of dat nu echt heel slim is. omdat ik ook denk dat heel veel wijken eigenlijk gewoon wijken zijn om te wonen.” (I12, Stichting Centraal Museum).* Er wordt verwacht dat een investering in een plek ten kosten zal gaan bij een andere plek, als een soort waterbedeffect.

Het merendeel spreekt ook over het aantrekken van een breder publiek over 10 jaar. Sommigen willen meer inzetten op bezoek uit de stad (Werkspoorkathedraal, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum en Stichting DOMunder), anderen op nationaal bezoek (Stichting Kasteel de Haar). Weer anderen zien weer kansen in internationaal bezoek (Museum Catharijneconvent en Stichting IMPAKT) of juist jonger bezoek (Stichting Centraal Museum). Daarnaast lijkt voor veel organisaties terugkerend bezoek erg belangrijk te zijn. Zo vertelt Kasteel de Haar over hun dilemma voor het kiezen van hun doelgroep.

*“We streven er naar om minimaal de helft Nederlandse bezoekers te hebben. Liever iets meer. Maar je hebt de buitenlandse bezoekers ook nodig. En ik denk ook dat buitenlands bezoek heel goed is voor de regio Utrecht, want die verblijven, die recreëren, die geven geld uit in een restaurant. [...] Dat levert de regio veel geld op.” (I06, Stichting Kasteel de Haar)*

Toch worden de lokale bewoners dus echt niet onderschat of vergeten bij de bezoekersplannen voor de toekomst. *“Ik denk dat het belangrijkste is dat we gewoon een leuk uitje blijven en voor alle Utrechters toegankelijk zijn.” (I07) Aldus Stichting Nederlands Spoorwegmuseum. De meesten zien dat er in Utrecht nog wel ruimte is voor groei en dat het publiek dat ze als organisatie aantrekken een waardevolle toevoeging is aan de bezoekers aan de stad. Wel wordt er ingezien dat groei niet altijd het doel moet zijn, *“Meer is niet altijd beter natuurlijk. Maar ik denk dat we wel een beetje meer mogen laten zien wat we hebben. En ik denk dat dat ook wel meer gewaardeerd wordt.” (I11, Stichting Landhuis Oud Amelisweerd). Het Utrechts Archief noemt het ‘koffiedik kijken’ en legt uit dat het altijd belangrijk is oog te hebben voor de behoefte van de bezoeker.**

*“Hoe zorg je ervoor dat we nog relevant blijven in dat tijdperk? [...] Over tien jaar verwacht ik dat er toch wat meer andere vormen van toerisme zijn die ik nu nog niet zo heel goed kan voorspellen. Reken maar dat er over tien jaar online heel veel gebeurd is qua technieken. Ik denk dat we op andere manieren en met andere digitale presentatie vormen ook online aanwezig zijn. Tegelijkertijd denk ik dat analoog niet weg gaat.” (I08, Het Utrechts Archief)*

Dat het fysieke deel van recreatie niet zo snel verloren zal gaan zien ook Stichting TivoliVredenburg en Stichting IMPAKT in. Wel blijkt het dus moeilijk om de toekomst van toerisme te voorspellen. Bijvoorbeeld de Winkel van Utrecht en Stichting IMPAKT verwachten dat het in Utrecht nog op tijd is om de situatie zoals die nu in Amsterdam is voor te zijn, en dat het daarom ook belangrijk is om toerisme op de juiste manier vorm te geven. Museum Catharijneconvent benadrukt dat het een uitdaging blijft om historie, cultuur en erfgoed aantrekkelijk en toegankelijk te houden door de jaren heen. Catharijneconvent ziet juist weer de waarde van die rijke geschiedenis voor het nu zo jonge Utrecht. Stichting Centraal Museum zegt dat het belangrijk is met de tijd mee te veranderen, maar wel keuze te blijven maken die passen bij je eigen look en feel *“om ook in de toekomst aantrekkelijk te blijven als museumsector.” (I12, Stichting Centraal Museum).*

### **Rolverdeling voor de toekomstvisie**

Deze mooie ideeën voor de toekomst zullen zich niet altijd vanzelf realiseren. Respondenten zien in dat ze hier zelf ook een rol in hebben. Het grote deel is daarom bezig met het verbeteren van de kwaliteit van hun aanbod dat past bij de wensen van hun bezoekers. Daarnaast kiezen Werkspoorkathedraal en Museum Catharijneconvent ervoor om in te zetten op hun zichtbaarheid en bereikbaarheid.

Ook voor de Gemeente Utrecht zien de culturele organisaties een rol in het realiseren van het door hun geschetste toekomstbeeld. Zoals hierboven omschreven zien verschillende organisaties dus potentie in een campagne voor het trekken van bezoek dat is geïnteresseerd in aanbod binnen cultuur en erfgoed. Een aantal participanten haalt ook aan dat de gemeente een keuze moet maken voor het toerisme in Utrecht en adviseert hierin om de culturele bezoeker zeker een plek te geven. Er is ruimte voor verbetering in de rol van de gemeente. DOMunder maakt de volgende constatering.

*“Wat ik zie, is dat cultuur en erfgoed in Utrecht heel vaak for granted wordt genomen. Alsof het er is en dat je niets hoeft te doen. Maar je moet er wel iets voor doen.”* (I03, Stichting DOMunder)

Bij de erkenning voor de cultuur en erfgoedorganisaties zit de meeste irritatie. Ze vinden het belangrijk dat de overheid hen de ruimte geeft om te bestaan. Dit kan door financieel zo min mogelijk te belasten of zelfs (meer) bij te dragen. Of door letterlijk de ruimte te geven en een plek (tijdelijk) beschikbaar te stellen zoals leegstaande panden in het centrum. Een verhoging van de BTW op cultuur is volgens Stichting Nederlandse Spoorwegen geen goed idee *“echt gewoon een slecht idee om cultuur en musea duurder te gaan maken voor bezoekers.”* (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)

Tot slot is het belangrijk om het samen te doen geeft Stichting Kasteel de Haar aan, *“Ik denk dat je wel veel meer verbinding kan krijgen met elkaar. Maar ik snap ook dat dat met alle ondernemers in de stad heel lastig is. Je kan natuurlijk niks bedenken waar alle ondernemers profijt van hebben.”* (I06). Het Werkspoorkathedraal stelt zelfs voor om een kartrekker in te zetten die als een soort gebiedsmanager te werk gaat om ambities rond toerisme te realiseren.

### **Kansen voor de toekomst van toerisme in Utrecht**

Er komen tijdens de visualisatie ook een aantal irritaties naar voren over de regulatie met betrekking tot toerisme in Utrecht in het algemeen. Daarbij worden ook kansen of aandachtspunten genoemd. Ondanks dat respondenten aangeven dat het in Utrecht nog niet zo uit de hand is gelopen als in Amsterdam is er zeker nog wat te winnen op het gebied van toerisme, *“Dat lukt gewoon niet altijd. [...] er gaat ook al heel veel goed en dat mag ook weleens uitgesproken worden. Maar het kan ook nog beter. Dan ben ik ook de eerste die dat erkent.”* (I01, Winkel van Utrecht / VVV)

Tijdens de interviews zijn verschillende uitdagingen en kansen van toerisme in Utrecht naar voren gekomen. Als sterke eigenschappen van de toeristische industrie in Utrecht komt de identiteit van de stad, de sterke samenwerkingen, de rijke historie en de centrale ligging naar voren. Zoals al eerder benoemd is het goede netwerk erg waardevol. Over samenwerkingen met de musea en Utrecht Marketing vertelt het Utrechts Archief het volgende over de waarde van dit netwerk *“Onmisbaar is misschien een te groot woord, maar het is een hele belangrijke succesfactor.”* (I08, Utrechts Archief). Hierna wordt er verteld dat bijvoorbeeld de samenwerking voor de viering van Utrecht 900 erg beviel. *“Ik denk dat dat een heel goed voorbeeld is van hoe je via samenwerking dingen heel goed en efficiënt kan afstemmen.”* (I08, Utrechts Archief). Volgens de meeste participanten is deze samenwerking dus ook essentieel om in de toekomst te blijven koesteren en wellicht vanuit de Gemeente Utrecht of Utrecht Marketing nog meer te versterken. Stichting Nederlands Spoorwegmuseum benoemt dat ze Utrecht Marketing enorm waarderen.

*“Utrecht Marketing is fijn. Omdat wij zelf niks doen aan die buitenlandse doelgroep, is het fijn dat Utrecht Marketing er bijvoorbeeld is die dat wel doet. En ons daar ook in meeneemt.”* (I07, Stichting Nederlands Spoorwegmuseum)

Daarnaast is het de kracht van Utrecht dat de stad, als het gaat om cultuur en erfgoed, een enorm divers aanbod heeft in vergelijking met andere Nederlandse steden. Alleen al de deelnemende participanten aan dit onderzoek zijn in hun aanbod enorm uiteenlopend. Een aantal gaven aan deze kracht meer naar voren gebracht kan worden als het gaat om merkontwikkeling van de stad.

*“Utrecht, de stad van kennis en cultuur, ik vind dat een perfecte slogan. Dan kun je mee die diepgang ingaan, dat past bij Utrecht. [...] Dat is wat je uniek maakt. En dat trekt dan ook die hoofdwaardige toeristen aan die je graag wil hebben.”* (I08, Het Utrechts Archief)

Wel is bijvoorbeeld de Winkel van Utrecht ook kritisch op dit punt. Ze geven aan dat het heel belangrijk is om het juiste verhaal te vertellen aan de buitenwereld en dat daarbij ook het juiste bezoek en het juiste bezoekersgedrag gestimuleerd wordt. *“Ik denk dat wij zelf nog scherpere keuzes mogen maken. En daar ook de gelegenheid en de opdracht toe zouden moeten krijgen om die vrijheid te voelen.”* (I01, Winkel van Utrecht)

Daarnaast ziet onder ander Het werkspoorkathedraal de waarde van het inzetten van subsidiegelden. *“Het is nu heel erg of je bent in een culturele locatie of je bent in een commerciële locatie. Daar zit heel weinig tussen. Terwijl wij eigenlijk met een heel klein beetje subsidie al heel veel cultureel zouden kunnen doen.”* (I04, Werkspoorkathedraal). In elk interview wordt er wel iets gezegd over de verdeling van subsidies in de sector. De gesproken organisaties pleiten ervoor dat bij de verdeling van de subsidie goed moet worden nagedacht over wat het bijvoorbeeld maatschappelijk op kan leveren voor de stad. Elke respondent geeft aan hier binnen hun organisatie hun impact mee te kunnen vergroten, naast wat ze natuurlijk al doen met de subsidies. Hiervoor geven ze voorbeelden als het vergroten van de toegankelijkheid voor bewoners van Utrecht met een kleinere portemonnee of lichamelijke beperkingen, of bijvoorbeeld klassieke muziek toegankelijk houden voor een grote doelgroep.

### **Uitdagingen voor de toekomst van toerisme in Utrecht**

De stad heeft ook zeker een aantal uitdagingen en aandachtspunten als het om toerisme gaat. Ondanks dat de stad Utrecht goed bereikbaar is per trein is er onder de respondenten veel ergernis over regionaal openbaar vervoer. En daarmee wordt bereikbaarheid in de breedste zin bedoelt, dus fietsmogelijkheden, parkeerplekken, openbaar vervoer, etc.. Ze zien hierin een hele belangrijke rol als het gaat om toegankelijkheid, misschien wel de meest cruciale factor. Hier valt wel een grote verbeteringslag in te halen. De organisaties zien in dat dit op verschillende vlakken positieve effecten oplevert, zowel voor bezoekers als bewoners. *“Ik denk dat de voorziening van het openbaar vervoer echt aanzienlijk zou moeten verbeteren. Ik vind dat we ons bij tijd en wijle mogen schamen als bestemming hoe dat is geregeld.”* (I01, Winkel van Utrecht)

Daarnaast zouden ze graag een verbetering in de overige voorzieningen voor bezoekers zien. Het Werkspoorkathedraal kaart bijvoorbeeld aan dat de komst van een nieuw nabijgelegen hotel hun locatie als evenementenlocatie ook een stuk aantrekkelijker maakt. Vervolgens geeft een groot gedeelte aan dat de stad meer trots mag zijn op wat het te bieden heeft en zo het draagvlak voor toerisme vergroten. Ook een beter begrip vanuit de bewoners zal daaraan bijdragen.

Verder wordt er ook wel eens aangehaald dat er kritisch gekeken moet worden naar hoe toerisme terug te vinden is binnen de gemeente. Opvallend vinden respondenten dat cultuur, vrijetijdseconomie en erfgoed bij verschillende afdelingen zitten binnen de gemeente en ook weinig met elkaar te maken hebben naar hun idee. *“Ik denk dat het enorm zou helpen als die verkokering op een bepaalde manier integraal wordt aangepakt. En dat is ook wat we met het gebiedsprofiel hebben gedaan”* (103, Stichting DOMunder) En ook het Werkspoorkathedraal ervaart hier negatieve effecten van.

*“of je bent een culturele locatie of je bent een commerciële locatie. En daar zit heel weinig tussen. Terwijl wij eigenlijk met een heel klein beetje subsidie al heel veel cultureel zouden kunnen doen. [...] ik denk ook dat je als gemeente dan veel minder geld hoeft uit te geven aan andere subsidieaanvragen. Juist omdat de locatie dan wel heel erg mee kan denken.”* (104, Werkspoorkathedraal)

### **Deskundig perspectief op toekomst toerisme**

Vervolgens zijn een aantal knelpunten en bevindingen over toerisme in Utrecht en het perspectief van de culturele organisaties bij deskundigen neergelegd. De deskundigen hadden hier ook wel wat ideeën en aandachtspunten bij toe te voegen of te verduidelijken. Allereerst is het belangrijk om nu wat te doen aan het op de juiste manier regelen van toerisme. De professor in toerisme is kritisch op het politieke systeem en ziet in dat als iets geen urgentie heeft of weinig oplevert, het als niet belangrijk wordt gezien. Dat terwijl bij toerisme nu handelen juist belangrijk is. *“In Amsterdam zijn we inmiddels zover dat 10 jaar lang co-creëren om samenhang te creëren het nu niet meer gaat worden. Daarom moet je juist nu aan de slag gaan.”* (D02). De professor toerisme vergelijkt toerisme met een rijdende trein die niet afremt, omdat je met cumulatieve groei te maken hebt.

De deskundigen zien, zoals eerder al voorbij kwam, echt de kracht in samenwerking en het creëren van voorbeelden waar anderen van kunnen leren. Daarbij zien ze wel hoe verschillende belanghebbenden hier een rol in kunnen nemen. Daarbovenop is het belangrijk om tussen deze verschillende belangengroepen elkaar te begrijpen, en ook van elkanders expertise te leren. Stichting Utrecht Marketing ligt toe dat het in een visie bijvoorbeeld belangrijk is te omschrijven wat andere partijen daar voor rol in kunnen spelen, *“Hoe kun je die informatie zo inrichten dat het ook hen helpt in hun plannen of in hun beleid. Dat is vaak nog best wel wat abstract”* (D05, Stichting Utrecht Marketing)

Als het gaat om wie moet wat doen voor een beter toekomst in toerisme, zien de deskundigen allemaal een soortgelijk antwoord. Ze zien in dat organisaties vaak al genoeg druk ervaren om ervoor te zorgen dat ze er over een week nog zitten. Daarbij is dan duurzaam ondernemen of waarde creëren voor de stad geen hoge urgentie. Wel zien ze hier juist ook kansen in. *“Ik denk dat juist dat regeneratieve denken er uiteindelijk voor kan zorgen dat je een goed inkomen levert”* aldus de expert in duurzaam toerisme. Later wordt daar het volgende aan toegevoegd, *“Je moet ook een paar keer iemand anders gezien hebben die dat heeft gedaan om het te geloven. Om te denken dit werkt echt en misschien kan ik het ook wel gaan doen”* (D03). Ook zien NBTC en Centrum Management Utrecht in dat experimenteren en koploper zijn veel oplevert voor je positie als bedrijf. Het NBTC trekt de volgende conclusie als het gaat om de rolverdeling van de organisaties in toerisme.

*“Een ondernemer is goed in wat hij doet, omdat deze zich daarop kan focussen. Het is aan ons en aan beleidsmakers om manieren te vinden hoe we hen dan de dingen kunnen laten doen die af en toe nodig zijn.” (D01, NBTC)*

De overheid kan dus ook een rol spelen in het verbeteren van toerisme in Utrecht. NBTC begint over een wortel en een stok. Met stimuleren en straffen kan dan andere partijen de juiste richting in worden gestuurd. Er wordt een voorbeeld genoemd voor afstand afhankelijke vliegtaks (de stok), maar bijvoorbeeld ook financiële incentives (wortel). Zo’n economische prikkel voor verduurzaming bij organisaties ontbreekt nog vaak vertelt CMU en is belangrijk omdat organisaties vaak de langetermijnstrategie voor verduurzaming niet inzien. Voor een regeneratieve verschuiving is ook echt actief actie vanuit de overheid nodig *“die mensen zijn niet in staat om na te denken over radicale systeemveranderingen. Dus die aanwakking ligt hogerop”* (D02). Stichting Utrecht Marketing geeft ook aan zelf een rol te zien om het goede voorbeeld te geven in het verwezenlijken van regeneratief toerisme.

*“Hoe kunnen we die inspirerende voorbeelden zelf creëren? En dan daarmee de waarde beschrijven. Wat heeft het opgeleverd? En met die ervaring naar de cultuursector stappen zodat je het vanuit een praktijkvoorbeeld en de ervaring vertelt. In plaats van dat het uit een theoretisch boekje komt.” (D05, Stichting Utrecht Marketing)*

Dus ondanks dat de overheid zeker een rol kan en moet pakken in het managen van toerisme in de toekomst van Utrecht mogen de culturele organisaties zelf ook zeker niet stil zitten. Alles bij elkaar schets de expert in duurzaam toerisme een mooie conclusie.

*“Ik denk dat het ook gewoon heel mooi is, ook voor kleine ondernemers, om iets meer stil te staan bij wat voor positieve impact ze kunnen maken. Wat ze ook kunnen betekenen voor bewoners om ze heen en hoe dat allemaal meer in samenhang kan. En, ik denk dat dat voor iedereen, in dit geval de stad, een betere plek zou maken. En op grotere schaal een betere wereld.” (D03)*



## Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie

Nu alle data is verzameld en de resultaten zijn gepresenteerd, is het mogelijk om een antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvragen. Het doel van het onderzoek is om door een beeld te schetsen van het perspectief van culturele organisaties een beter inzicht te vormen in het creëren van regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht, waarbij bezoek van waarde is voor de stad. Eerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen uit dit onderzoek.

*Deelvraag 1: Welke kansen zien culturele organisaties in verduurzaming van de toeristische sector in Utrecht?*

De organisaties die in dit onderzoek zijn geïnterviewd, kunnen allemaal goed uit de voeten als het gaat om verduurzaming voor zowel hun organisatie als het gedrag van de bezoeker. Echter ontbreekt er inzicht in de effecten van verduurzaming acties. Uit een rapport van NBTC (2022) blijkt dit een belangrijk onderdeel te zijn voor een succesvolle verduurzaming binnen de sector. Hier is dus nog ruimte voor verbetering en daar zou Utrecht Marketing een rol in kunnen pakken. Wel zijn organisaties zich vaak bewust van de negatieve effecten van bijvoorbeeld mobiliteitskeuzes en de noodzaak van verduurzaming. De cultuur- en erfgoedsector is van nature niet duurzaam vanwege oude gebouwen en de reisbewegingen van bezoekers. Dit betekent dat verduurzaming een uitdaging is, maar ook veel kan opleveren.

Verduurzaming lijkt gestimuleerd te worden door regelgeving, maatschappelijke druk en intrinsieke ambities. Daarbij zien organisaties vaak de economische kosten als een drempel voor verduurzaming. Dit staat in contrast met literatuur die stelt dat verduurzaming (op de lange termijn) juist economische voordelen kan opleveren (Kholijah, 2024). Subsidies kunnen een rol spelen om de verduurzaming nog meer te stimuleren, wat ook in huidig onderzoek terug te zien is. Organisaties die een bepaalde vorm van subsidie ontvangen hebben verduurzaming hoger op hun prioriteitenlijst staan. Daarnaast komt bij dit onderzoek naar voren dat de organisaties gefocust zijn op de behoeftes van hun bezoekers of potentiële bezoekers en zullen acties die bij de doelgroep passen eerder worden uitgevoerd. Spreiding van bezoekers in de stad wordt door bijna iedereen gezien als een potentieel positieve ontwikkeling, hoewel de literatuur (Samenwerkingstafel Gastvrijheidsdomein, 2023) aangeeft dat dit complex is om te realiseren. Tot slot is bereikbaarheid essentieel voor de toegankelijkheid voor bezoekers. Hier valt in Utrecht volgens de culturele organisaties nog veel te winnen.

*Deelvraag 2: Welke kansen zien culturele organisaties in het vergroten van de toeristische waarde in Utrecht?*

De organisaties hebben moeite om het brede perspectief van toerisme in Utrecht weer te geven, maar kunnen uitgebreid vertellen over de waarde van hun bedrijf voor de stad en het belang dat ze blijven voortbestaan. De culturele organisaties dragen bij aan de economische welvaart en trekken een gewenste doelgroep naar de stad. Ze zetten zich actief in voor het behoud van cultuur en erfgoed en op divers maatschappelijk gebied. Bezoek is voor de organisaties noodzakelijk om te kunnen bestaan en weer die extra maatschappelijke impact te kunnen realiseren. Om van waarde te kunnen blijven moet de marketing van Utrecht gericht zijn op een doelgroep die geïnteresseerd is in cultuur en erfgoed. Ook is er behoefte aan meer kennis en begrip onder de inwoners van Utrecht om draagvlak voor toerisme te vergroten, vanwege bestaande misverstanden. Ook wensen ze meer trots en erkenning voor de sector, van zowel de bewoners als de gemeente. De literatuur ondersteunt de noodzaak voor behoefte aan erkenning en trots voor de sector (Boley et al, 2014; Van Der Zee & Vanneste, 2015). Ze zouden van de gemeente meer ruimte en erkenning willen

krijgen om te kunnen doen wat ze doen. Dit kan in de vorm van financiële steun, milde regelgeving of letterlijk ruimte beschikbaar stellen.

*Deelvraag 3: In hoeverre en op welke wijze wordt er samengewerkt in de toeristische sector en wat is de meerwaarde hiervan?*

Utrecht doet het goed qua netwerk en samenwerkingen binnen de toeristische sector. Er is geen gevoel van onderlinge concurrentie binnen de organisaties, wat verklaard kan worden doordat de organisaties qua aanbod en doelgroep enorm uiteenlopen. De organisaties weten elkaar goed te vinden en er lijkt nauw contact te zijn. Utrecht Marketing heeft een belangrijke rol in het faciliteren van het toeristische netwerk in Utrecht. Onderzoek benadrukt dat een sterke basis van samenwerking fundamenteel is voor het bereiken van succes (Timothy, 2006; Bellato & Pollock, 2023). De reden voor samenwerking varieert van het leren van elkaar, effectief oplossingen vinden en het bundelen van krachten, tot het besparen van kosten. Wel is het belangrijk om een doel voor ogen te hebben bij de verschillende overleggen en om te waken voor het 'overleggen om het overleggen'.

*Deelvraag 4: Wat is het perspectief van deskundigen op het gebied van toerisme (in Utrecht) op regeneratief toerisme in Utrecht en de rol van culturele organisaties hierin?*

Een aantal inzichten vanuit de gesprekken met de culturele organisaties worden door de deskundigen uitgelegd. Zo vinden ze het bijvoorbeeld logisch dat de organisaties niet bezig zijn met toerisme in Utrecht als geheel maar zich primair richten op het voortbestaan van hun eigen organisatie, wat in deze tijd al een grote uitdaging kan zijn. Ze herkennen en bevestigen de verwarring om de term toerisme en zien het onbegrip van het belang en de waarde van de sector. Ze vinden het niet gek dat het begrip regeneratief toerisme nog helemaal niet speelt in de sector. Er is nog weinig over bekend en er zijn nog amper goede praktijkvoorbeelden die anderen kunnen overnemen, met name in stedelijke context. Het is zelfs nog moeilijk om echt te meten wanneer iets wel of niet regeneratief is en het wordt vaak te versimpeld geïnterpreteerd.

Er zijn voor Utrecht kansen als het gaat om het creëren van voorbeelden en uitblinkers een plek te geven. Hierin kunnen de organisaties ook zeker een rol spelen door te experimenteren met het regeneratieve denkbeeld. Het is dan weer aan de overheid om de mogelijkheden hiervoor te faciliteren. Waar echt nog meer kansen liggen als het gaat om regeneratief toerisme is een beter inzicht krijgen in de wensen en behoeftes van de omgeving. Hier blijkt nog nauwelijks inzicht in te zijn en contact met de bewoners van de stad ontbreekt.

*Hoofdvraag: Wat is het perspectief van culturele organisaties in het creëren van regeneratief toerisme voor de toekomst van Utrecht?"*

Het meest opvallende in dit onderzoek is dat de term regeneratief toerisme nog nauwelijks speelt onder de gesproken organisaties, terwijl het in de wetenschap steeds meer populariteit krijgt. Bij organisaties roept het de vraag op: 'Oké leuk, maar wat is dat precies en wat moet ik ermee?'. Deskundigen adviseren om regeneratief toerisme niet als einddoel te zien, maar als een denkwijze die kan helpen de toeristische industrie in Utrecht te verbeteren. Daarbij is het belangrijk om je niet te verliezen in de complexiteit van het begrip, maar de complexiteit te omarmen en te kijken wat vandaag en morgen beter kan.

Er is energie nodig om de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen. Voor organisaties is het soms lastig om aan te sluiten bij gemeentelijke ambities zonder duidelijke richtlijnen over wat hun rol daarin kan zijn. Een duidelijk en praktisch actieplan of doel opstellen kan dit verbeteren. De overheid heeft een sturende rol in het opzetten van een visie voor toerisme in Utrecht. Het is voor organisaties moeilijk om een overkoepelend beeld neer te zetten van de gehele sector in Utrecht. Echter kunnen organisaties zeker wel een rol spelen in het experimenteren met het regeneratief denkbeeld. Daar zijn de organisaties ook bereid tot, zolang ze daar wel vanuit de gemeente de ruimte voor krijgen. Van elkaar leren is de kern van alles bij elkaar, daarbij zou de Gemeente Utrecht ook eens naar andere gemeentes kunnen kijken wat daarvan geleerd kan worden. Samenvattend heeft dit onderzoek belangrijke inzichten opgeleverd, maar ook benadrukt dat er nog veel werk te doen is om regeneratief toerisme te integreren in de praktijk. De resultaten bieden een waardevolle basis voor verdere stappen en samenwerking tussen alle betrokken partijen.

### **Aanbevelingen**

Gebaseerd op de resultaten en inzichten van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen te geven voor beleidsvoering van toerisme in Utrecht:

- Visie voor verduurzaming: Organisaties zijn bereid zich in te zetten voor de verduurzaming van de toeristische industrie. Duidelijke voorbeelden en een visie inclusief doel kunnen hierbij helpen.
- Samenwerking en kennisdeling: Blijf met belanghebbenden in gesprek en maak gebruik van elkaars kennis en kwaliteiten. Utrecht Marketing kan hier een belangrijke adviserende rol in spelen, gezien het beperkte directe contact tussen de gemeente Utrecht en de culturele organisaties in de stad. Ook kan Utrecht Marketing de vertaalslag maken in theorie en beleid vanuit de gemeente naar praktische acties voor de organisaties.
- Innovatie en koplopers: Koplopers en goede voorbeelden een podium geven is cruciaal voor het stimuleren van veranderingen en innovaties. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het oprichten van een koplopers groep en ruimte te bieden om deze voorbeelden te creëren, bijvoorbeeld financieel.
- Sector overschrijdend werken: Toerisme is niet een onderdeel an sich maar raakt verschillende sectoren. Wensen over bijvoorbeeld mobiliteit zijn ook erg belangrijk binnen toerisme dus ook hier is samenwerking belangrijk.
- Economisch profijt: Toerisme levert vaak economisch profijt op. Wees je bewust dat een juiste investering in de sector vaak ook uiteindelijk altijd weer wat oplevert, voor zowel de organisaties als de bewoners.
- Timing en persoonsgebonden: Veranderingen en ambities zijn sterk persoonsgebonden. De juiste timing is ook belangrijk.
- Trots en erkenning: De inwoners mogen meer trots zijn dat ze als stad zo veel bezoek mogen ontvangen en de organisaties in de stad verdienen meer erkenning voor wat ze voor de stad betekenen.

### **Limitatie en toekomstig onderzoek**

Met de verzamelde data is er zo goed als mogelijk een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Wat dit onderzoek sterk maakt is dat door 13 culturele organisaties en 5 deskundigen te spreken een gedetailleerd en divers beeld van hun perspectieven gecreëerd is. Echter draagt dit onderzoek ook wat beperkingen met zich mee. Het feit dat zelfs organisaties werkzaam binnen toerisme een wisselend begrip hebben van wat er binnen de term toerisme valt

had van te voren beter mee genomen moeten worden voor het verzamelen van de data. Hierdoor was er namelijk verwarring tijdens het gesprek over welke groep mensen gesproken werd en dit kan invloed hebben gehad over het uitgesproken perspectief. Ook het platslaan van het begrip regeneratief toerisme naar 'van waarde zijn voor de stad' blijkt niet de beste manier te zijn om inzicht te krijgen over hoe het denkbeeld toegepast kan worden. Hoewel de bevindingen over deze misvattingen waardevolle zijn, had het beter geweest om van tevoren bij elk interview de term toerisme duidelijk te definiëren en het begrip regeneratief toerisme uit te leggen. Hierdoor hadden de participanten beter geïnformeerd en consistent antwoord kunnen geven.

hoewel het huidige onderzoek waardevolle inzichten heeft opgeleverd, zijn er duidelijke verbeterpunten geïdentificeerd. Voor toekomstig onderzoek blijkt het mogelijk interessant te zijn om meer organisaties van buiten het centrum te spreken over samenwerkingsverbanden. In de binnenstad van Utrecht lijken de organisaties elkaar al goed te kunnen vinden, hier speelt Centrum Management Utrecht ook een rol in. Zoals de Botanische Tuinen aangaf is er buiten het centrum nog wel behoefte aan meer connectie en samenwerkingen. Daarnaast zou het ook interessant zijn om deze perspectieven te vergelijken met de perspectieven van andere organisaties zoals bijvoorbeeld horeca in Utrecht, of andere steden, voor een meer holistische beeld. Daarnaast blijkt het noodzakelijk om meer kennis te winnen over hoe regeneratief toerisme toegepast kan worden. Hiervoor lijkt het goed onderzoek te doen naar de behoefte van de lokale bevolking en hoe zij zien dat toerisme hier een rol in kan spelen. Tot slot blijkt uit de literatuur dat inzicht in de effectiviteit van verduurzaming belangrijk is en uit dit onderzoek blijkt hier in Utrecht nog nauwelijks inzicht in te zijn. Dit is geen onderzoek geweest naar de werkelijke duurzaamheid maatregelen en de effectiviteit. De werkelijkheid van de prestatie op dit gebied kan dus verschillen met de perceptie van de organisatie. Op weg naar een duurzamere toekomst is onderzoek hiernaar erg belangrijk.

## Referenties

- Badulescu, A., & Rusu, S. (2009). The dynamics of the international tourism market. Recent developments and challenges. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/268521635\\_THE\\_DYNAMICS\\_OF\\_THE\\_INTERNATIONAL\\_TOURISM\\_MARKET\\_RECENT\\_DEVELOPMENTS\\_AND\\_CHALLENGES](https://www.researchgate.net/publication/268521635_THE_DYNAMICS_OF_THE_INTERNATIONAL_TOURISM_MARKET_RECENT_DEVELOPMENTS_AND_CHALLENGES)
- Bellato, L., & Pollock, A. (2023). Regenerative tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
- Bevan, R. (2023). How this charming small city avoided ‘death by tourism’. *Australian Financial Review*. <https://www.afr.com/life-and-luxury/travel/how-this-charming-small-city-avoided-death-by-tourism-20230309-p5cq7>
- Boley, B. B., McGehee, N. G., Perdue, R. R., & Long, P. (2014). Empowerment and resident attitudes toward tourism: Strengthening the theoretical foundation through a Weberian lens. *Annals Of Tourism Research*, 49, 33–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.08.005>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Monitor topsectoren 2018 - Methodebeschrijving en tabellenset*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/41/monitor-topsectoren-2018>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *Toerismerekeningen gemeente Amsterdam, 2017-2019 - definities en afbakening*. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2021/toerismerekeningen-gemeente-amsterdam-2017-2019-/2-definities-en-afbakening>
- Chen, S., Han, X., Bilgihan, A., & Okumuş, F. (2021). Customer engagement research in hospitality and tourism: a systematic review. *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 30(7), 871–904. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1903644>
- Coccosis, H., Mexa, A., Collovini, A., Parpairis, A., & Konstandoglou, M. (2001). Defining, measuring and evaluating carrying capacity in European tourism destinations. *Environmental Planning Laboratory, Athens*.
- Document Utrecht - Perspectief toerisme 2020 - iBaBs publiekspitaal*. (z.d.).  
<https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/786f15c4-e237-4a08-823d-f50fba2ef562?documentId=6cfe99ca-fd69-49a0-9636-f5dbd503186e&agendaItemId=21157900-15e7-4998-a3f4-ef316a8598c7>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.  
<https://doi.org/10.2307/41165746>

- Gautam, V., & Bhalla, S. (2024). Exploring the relationships among tourism involvement, residents' empowerment, quality of life and their support for sustainable tourism development. *Journal Of Cleaner Production*, 434, 139770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139770>
- Gemeente Utrecht. (z.d.-a). *Evenementenbeleid | Gemeente Utrecht - Omgevingsvisie*. <https://omgevingsvisie.utrecht.nl/thematisch-beleid/evenementen/>
- Gemeente Utrecht. (z.d.-b). *Horecabeleid | Gemeente Utrecht - Omgevingsvisie*. <https://omgevingsvisie.utrecht.nl/thematisch-beleid/horeca/>
- Gemeente Utrecht. (z.d.-c). *Participatiebeleid | gemeente Utrecht*. <https://www.utrecht.nl/bestuur-en-organisatie/beleid/participatiebeleid/>
- Gemeente Utrecht. (z.d.-d). *Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040 | Gemeente Utrecht - Omgevingsvisie*. <https://omgevingsvisie.utrecht.nl/de-koers/ruimtelijke-strategie-utrecht-2040/>
- Gemeente Utrecht. (2015). Live like a local - Perspectief Toerisme 2020. In *utrecht.nl*. [http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/Perspectief\\_Toerisme\\_2020\\_LiveLikeALocal.pdf](http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/Perspectief_Toerisme_2020_LiveLikeALocal.pdf)
- Gemeente Utrecht. (2019). Toerisme in perspectief, huidige stand van zaken. In *Utrecht.nl*. <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/bestuur-en-organisatie/beleid/economie-en-toerisme/Raadsbrief-Toerisme-in-perspectief-huidige-stand-van-zaken.pdf>
- Gemeente Utrecht. (2021). *Erfgoednota 'Utrechts erfgoed verbindt mensen en tijden'*. <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/e9edf09b-4064-4516-a7ac-73c0acf98b00?documentId=d5a0a0e8-6180-4db8-9a62-21089841aa17&agendaltemId=56e222b8-a6fa-4bd7-8840-1e32ff32a901>
- Gemeente Utrecht. (2024). *Cultuurnota 2025-2028 "Kleur Bekennen" (na verwerking amendementen)*. [utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl](https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/5275d69c-c5d0-4c1d-bd1a-0a10532460d1?documentId=03182a6c-b6da-43e2-a13d-cd9bdea70fe8&agendaltemId=e5a68ff4-f351-4850-9696-ebc2c0e921f1). <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/5275d69c-c5d0-4c1d-bd1a-0a10532460d1?documentId=03182a6c-b6da-43e2-a13d-cd9bdea70fe8&agendaltemId=e5a68ff4-f351-4850-9696-ebc2c0e921f1>
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal Of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Heslinga, J., Molgo, & ETFI. (2022). *Regenerative tourism: moving beyond sustainable and responsible tourism*. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/regenerative-tourism#examples-of-successful-regenerative-tourism-businesses>

- Işık, C., Günlü, E., Çelebi, S. K., Çalkın, Ö., Enser, İ., & Çelik, A. (2019). Tourism and entrepreneurship: A literature review. *Journal Of Ekonomi*, 1(1), 1–27.  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/738369>
- Jangkrajarn, V., Chernbumroong, S., & Cherapanukorn, V. (2022). The impact of tourism management on firm performance: Chiang Mai Tourism Industry Perspective. *Journal Of Environmental Management And Tourism*, 13(8), 2094.  
[https://doi.org/10.14505/jemt.v13.8\(64\).02](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.8(64).02)
- Jennings, G. R. (2007). Advances in Tourism Research: Theoretical Paradigms and Accountability. In *Advances in modern tourism research: economic perspective* (pp. 9–35).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1718-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1718-8_2)
- Kassam, A. (2024). 'A family used to live here': The Spanish sticker rebellion battling tourist lets. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2024/mar/30/a-family-used-to-live-here-the-spanish-sticker-rebellion-battling-tourist-lets>
- Khan, Y. (2023). *Tourism Industry Stakeholders: A Guide to Understanding and Engaging with Key Players*. <https://www.linkedin.com/pulse/tourism-industry-stakeholders-guide-understanding-engaging-yasir-khan/>
- Kholijah, N. S. (2024). Analysis of Economic and Environmental Benefits of Green Business Practices in the Hospitality and Tourism Sector. *Deleted Journal*, 1(1), 60–74.  
<https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.7>
- Klijs, J., De Groot, E., Ridderhof, J., IJben, H., Noordhoek, M., & Heslinga, J. (2021). *Maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie*. Centre of expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH). <https://www.celth.nl/sites/default/files/2021-10/Maatschappelijke%20waarde%20van%20toerisme%20en%20recreatie,%20rapport%202021%20Gastvrij%20Nederland%20en%20CELTH.pdf>
- Koens, K. (2021). *Reframing urban tourism*.  
[https://pure.buas.nl/ws/portalfiles/portal/15652793/koens\\_2021\\_inaugural\\_lecture.pdf](https://pure.buas.nl/ws/portalfiles/portal/15652793/koens_2021_inaugural_lecture.pdf)
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Köse, B. Ç., & Karalar, S. (2019). The Role of Local Entrepreneurs in Urban Tourism: A Study on Hotels in Edirne City Centre. *City Tourism*, 102–107. [https://www.researchgate.net/profile/M-Bahadir-Kalipci/publication/336879551\\_Happiness\\_In\\_Tourism\\_Students\\_A\\_Study\\_On\\_The\\_Effect\\_Of\\_Demographic\\_Variables\\_On\\_Happiness/links/5df23092a6fdcc28371aaba7/Happiness-In-](https://www.researchgate.net/profile/M-Bahadir-Kalipci/publication/336879551_Happiness_In_Tourism_Students_A_Study_On_The_Effect_Of_Demographic_Variables_On_Happiness/links/5df23092a6fdcc28371aaba7/Happiness-In-)

Tourism-Students-A-Study-On-The-Effect-Of-Demographic-Variables-On-Happiness.pdf#page=122

- Kromhout, M., Omlo, Dijkers, J., & Robbers, S. (2021). *Kwetsbaarheid en Veerkracht bij Aanvragers van een Tozo-uitkering - De impact van de coronacrisis op Utrechtse zzp'ers en kleine ondernemers en hun ondersteuningsbehoeften*. hu.nl.  
<https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/kwetsbaarheid-en-veerkracht-bij-aanvragers-van-een-tozo-uitkering>
- Leahey, A. (2024). Why the Venice tourist tax is a controversial policy. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/andrewleahey/2024/05/02/venice-tourist-tax---a-controversial-policy/#:~:text=Venice%20recently%20started%20charging%20an,islands%20of%20the%20Venetian%20Lagoon.>
- Lee, C. (2015). An investigation of factors determining industrial tourism attractiveness. *Tourism And Hospitality Research*, 16(2), 184–197. <https://doi.org/10.1177/1467358415600217>
- Milman, A. (2012). Postcards as representation of a destination image: The case of Berlin. *Journal Of Vacation Marketing*, 18(2), 157–170. <https://doi.org/10.1177/1356766711435975>
- Mitas, O., Verhoeven, M., Verstraten, K., De Graaf, L., Badal, R., Mitsova, H., & Klijs, J. (2020). *Ervaar Overijssel Optimale toeristische ervaring en dichtheid in Overijssel via sociale interactie in het conversational recommender system, Travel With Zoey*.  
<https://www.celth.nl/actueel/toeristen-laten-zich-door-informatie-spreiden>
- Namberger, P., Jackisch, S., Schmude, J., & Karl, M. (2019). Overcrowding, Overtourism and Local Level Disturbance: How Much Can Munich Handle? *Tourism Planning & Development*, 16(4), 452–472. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1595706>
- NBTC. (2019). Perspectief 2030: Bestemming Nederland. In *nbt.nl*.  
<https://www.nbtc.nl/nl/site/download/perspectief-bestemming-nl-2030?disposition=inline>
- NBTC. (2022). *Op weg naar klimaatneutraal toerisme*.  
<https://www.nbtc.nl/nl/site/artikel/koersdocument-op-weg-naar-klimaatneutraal-toerisme>
- NBTC. (2023). *Opnieuw forse groei toerisme in Nederland*.  
<https://www.nbtc.nl/nl/site/actueel/opnieuw-forse-groei-toerisme-in-nederland.htm>
- NBTC. (2024). *Inzichten uit het Nederlandse vrijetijdsonderzoek*.  
<https://www.nbtc.nl/nl/site/kennisbank/cijfers-statistieken/inzichten-uit-het-nederlandse-vrijetijdsonderzoek-1>



- Niens, E. (2020). *Een moment van stilstand brengt duurzaam toerisme verder* [Masterscriptie].  
<https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/37890/Scriptie%20duurzaam%20toerisme%20definitief.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nilsson, J. (2020). Conceptualizing and contextualizing overtourism: the dynamics of accelerating urban tourism. *International Journal Of Tourism Cities*, 6(4), 657–671.  
<https://doi.org/10.1108/ijtc-08-2019-0117>
- Over de Vest, J. (2006). *“Citymarketing; Together in Business” Determinantenonderzoek onder business-to-businessondernemers naar participatie in citymarketing* [Masterscriptie].  
[https://essay.utwente.nl/57573/1/scriptie\\_Over\\_de\\_Vest.pdf](https://essay.utwente.nl/57573/1/scriptie_Over_de_Vest.pdf)
- Petrova, L. (2011). David Throsby: The economics of cultural policy. *Journal Of Cultural Economics*, 35(3), 237–240. <https://doi.org/10.1007/s10824-011-9138-2>
- Phillimore, J., & Goodson, L. (2004). Qualitative research in tourism : Ontologies, epistemologies and methodologies. *Qualitative Research in Tourism : Ontologies, Epistemologies And Methodologies*. <https://doi.org/10.4324/9780203642986-10>
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek [Book]. In *Handboek gezondheidszorgonderzoek*.  
[https://www.myravanzwieten.com/pdf/pub\\_artikelen\\_hoofdstukken/Handboek\\_Gezondheidszorgonderzoek\\_H6.pdf](https://www.myravanzwieten.com/pdf/pub_artikelen_hoofdstukken/Handboek_Gezondheidszorgonderzoek_H6.pdf)
- Quist, J. (2012). *Backcasting*. TU Delft Repositories. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:18598f02-0fe4-4a99-b6ab-bead5b333707>
- RLI. (2019). Waardevol toerisme onze leefomgeving verdient het. In *Raad Voor de Leefomgeving en Infrastructuur*.  
[https://www.rli.nl/sites/default/files/rli\\_advies\\_waardevol\\_toerisme\\_onze\\_leefomgeving\\_verdient\\_het.pdf](https://www.rli.nl/sites/default/files/rli_advies_waardevol_toerisme_onze_leefomgeving_verdient_het.pdf)
- Samenwerkingstafel Gastvrijheidsdomein. (2023). *RUIMTE MAKEN Voortgangsrapportage in opdracht van de Taskforce Samenwerking Gastvrijheidssector*.
- Statista Research Department. (2024). *Topic: Sustainable tourism worldwide*. Statista.  
<https://www.statista.com/topics/1916/green-tourism/#editorsPicks>
- Timothy, D. J. (2006). Empowerment and stakeholder participation in tourism destination communities. In *Routledge eBooks* (pp. 213–230). <https://doi.org/10.4324/9780203392096-20>
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461.  
<https://doi.org/10.1108/09596110810873543>

- UNWTO. (z.d.). *Sustainable development*. unwto.org. Geraadpleegd op 28 maart 2024, van <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Utrecht Marketing. (2021). *Meerjarenplan 2022-2025*. <https://www.utrechtmarketing.nl/wp-content/uploads/2021/10/Meerjarenplan-2022-2025-Utrecht-Marketing.pdf>
- Utrecht Marketing. (2023). *Onderzoekspublicaties - Utrecht Marketing*. <https://www.utrechtmarketing.nl/onderzoekspublicaties/>
- Utrecht Marketing. (2024a). *Culturele doelgroepenmodel*. <https://www.utrechtmarketing.nl/culturele-doelgroepenmodel/>
- Utrecht Marketing. (2024b). *Onbekend maakt onbemind*. Utrechtmarketing.nl. <https://slider.utrechtmarketing.nl/onbekend-maakt-onbemind/>
- Utrecht Marketing. (2024c). *Utrecht Monitor*. utrecht-monitor.nl. <https://utrecht-monitor.nl/>
- Van Der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- World Trade Organization. (2023). *Members discuss tourism services, implementation of MC12 mandates in Services Week*. [https://www.wto.org/english/news\\_e/news23\\_e/serv\\_07dec23\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/news23_e/serv_07dec23_e.htm)

## Bijlages

### Bijlage 1 – Interview opzet culturele organisaties

*Ik wil graag interviews doen met ondernemingen die actief zijn in de gastvrijheid/toeristische industrie binnen cultuur en erfgoed. De interviews gaan over het perspectief van de aanbod kant op een duurzame toekomst van toerisme in Utrecht waar bezoek dus bijdraagt aan de stad (regeneratief toerisme) en wat de rol van hun organisatie daarin is.*

#### **Introductie met persoonlijke informatie**

Doel: achtergrondinformatie verzamelen

- *(Kunt u kort iets vertellen over uw bedrijf en uw rol binnen het bedrijf?)*
  1. *achtergrond, inwoner van Utrecht, etc.*
  2. *Kenmerken van het bedrijf, bezoekersaantallen, waar komt de bezoeker vandaan/doelgroep, locatie*
  3. *Hoe actief is het bedrijf in het trekken van bezoekers van buiten de stad?*

#### **De huidige situatie van toerisme in Utrecht**

Doel: verkenning wat de ervaringen zijn van de ondernemer met toerisme in Utrecht en of de ondernemer als duurzame of regeneratieve acties onderneemt.

Theorie: ervaringen met sociale en maatschappelijke betrokkenheid en duurzaam ondernemerschap.

- *Hoe kijkt u tegen toerisme in Utrecht nu? (te veel, te weinig, fijne sector, voorbeeld van andere steden, regelgeving, handhaving)*
  1. *Wat zijn positieve en negatieve aspecten van toerisme (management) in Utrecht? Kansen en uitdagingen?*
  2. *Heeft u toerisme door de jaren heen zien veranderen? Zo ja, in welke opzicht?*
- *Vindt u het belangrijk om als organisatie zelf duurzame acties te ondernemen? Zo ja, waarom ziet u dit als belangrijk?*
  1. *Hoe beoordeelt u uw huidige prestaties op het gebied van duurzame/regeneratieve bedrijfsvoering? Schaal 1 t/m 5*
  2. *Waarin heeft uw bedrijf al duurzame acties genomen op economisch gebied, op sociaal gebied en op maatschappelijk gebied?*
  3. *Hebben jullie inzicht in jullie effecten van duurzame acties?*
  4. *Wat doet de ondernemer om actief/ in een leidersrol de Utrechtse leefomgeving te verbeteren? Delen jullie actief inzichten over duurzaam ondernemen of leren jullie van anderen hierin?*
- *Wat ziet u als de waarde van toerisme voor de stad, uw bedrijf, en haar inwoners?*
  1. *Wat draagt u van waarde bij aan de stad Utrecht? (de kwaliteit van de toeristische industrie)*
  2. *Wat is het belang van toerisme voor uw organisatie? Wat brengt toerisme uw bedrijf?*
  3. *Wat draagt toerisme bij aan Utrecht?*

#### **Participatie en samenwerkingen**

Doel: Hoe ziet de ondernemer zichzelf in het toeristische netwerk met verschillende belanghebbende groepen? Uit onderzoek blijkt dit een belangrijke factor te zijn in het verduurzamen van de toeristische sector.

Theorie: Ervaringen met politieke betrokkenheid.

- *Hoe ziet u zichzelf op dit moment in het toeristische netwerk?*
  1. *Werkt u veel samen met bijvoorbeeld gemeente, andere organisaties of bewoners? Ziet u hier kansen of verbetering?*
  2. *Hoe ziet u de rol van samenwerking met andere partijen in het vergroten van toeristische waarde?*
- *Heeft u het idee genoeg betrokken en gehoord te worden bij de vorming van toerisme regulatie in Utrecht?*
  1. *Bent politiek betrokken met wat er binnen toerisme in uw gemeente gebeurt? Heeft u goed contact met bijv. ambtenaren?*
  2. *Zou u meer betrokken willen worden en op welke manier? Hoe ziet de ideale participatie voor zich?*

### **Toerisme in de toekomst**

Doel: hoe ziet de ondernemer de toekomst van toerisme in Utrecht en sluit dat aan bij de wensen voor een duurzame sector? Hoe ziet de ondernemer zijn/haar rol en waar ziet hij/zij verantwoordelijkheid of wensen bij andere?

Theorie: Een backcasting ansichtkaart oefening. De participant krijgt van tevoren een ansichtkaart. Hij/zij wordt gevraagd toerisme over 10 jaar te schetsen/tekenen/omschrijven en een idee te geven hoe we daar komen en wie welke rol daarin heeft. In het interview wordt er verder op doorgevraagd.

*Stel u Utrecht over 10 jaar voor waarbij toerisme van waarde is voor zowel de stad als uw organisatie.*

- *Hoe ziet een duurzame toekomst voor toerisme eruit in Utrecht? Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk.*
- *Zou uw persoonlijke visie voor toerisme over 10 jaar in Utrecht anders zijn dan die u heeft geschetst? Waarom?*
- *Wat is er nodig om de geschetste (1<sup>e</sup>) visie te bereiken? Welke rol heeft uw organisatie in het behalen van dit toekomstbeeld?*
- *En wat zou u daarvoor nodig hebben van anderen zoals bijvoorbeeld de gemeente, soortgelijke bedrijven of bewoners?*
- *Hoe zorgen we ervoor dat de lokale bevolking op een positieve wijze meeprofiteert van het toerisme in hun buurt?*

## Bijlage 2 – interview opzet culturele organisaties kort

### Hoofdvragen kort (telefonisch) interview

Onderzoek gaat over het perspectief van ondernemers binnen cultuur en erfgoed over een toekomstbestendige toeristische industrie in Utrecht.

#### Duurzaamheid

- Vind u het belangrijk om duurzame (ecologisch, economisch, sociaal-maatschappelijk) acties te ondernemen en waarom?
- Hoe zou u uw prestatie hierin beoordelen op een schaal van 1 tot 5 en wat zijn jullie ambities hierin?

#### Waarde voor de stad

- Wat draagt toerisme bij aan de waarde van de stad Utrecht? En wat is jullie rol hierin?
- Wat is er nodig om het draagvlak voor toerisme te vergroten? /Hoe zorgen we ervoor dat de lokale bevolking op een positieve wijze meeprofiteert van het toerisme in hun buurt?

#### Toekomstidee

- Hoe ziet u toerisme in Utrecht over 10 jaar waarbij bezoek van waarde is voor de stad?
- Welke rol heeft uw organisatie in het behalen van dit toekomstbeeld?
- En wat zou u daarvoor nodig hebben van anderen zoals bijvoorbeeld de gemeente, soortgelijke bedrijven of bewoners?

#### Netwerk, connectie met de stad

- Hoe ziet u zichzelf op dit moment in het toeristische netwerk? Ziet u hier kansen of verbetering?
- Hoe zou de aanbodkant beter betrokken kunnen worden in het creëren van toekomstbestendig toeristische industrie?

## Bijlage 3 – Vragen culturele ondernemers schriftelijke reactie

**Doel:** voor de participanten die aan geven geen tijd te hebben om deel te nemen aan een interview heb ik een korte vragenlijst gemaakt zodat ze toch eventueel hun perspectief kunnen inbrengen in dit onderzoek.

*Deze vragenlijst gaat over het perspectief van u als ondernemer op een duurzame toekomst van toerisme in Utrecht. Een toekomst waar bezoek bijdraagt aan zowel de stad (regeneratief toerisme) als uw bedrijf. Onder toerisme verstaan we bezoekers vanuit zowel de stad, regio, nationaal en internationaal die een locatie buiten hun gebruikelijke leefomgeving bezoeken (bijv. musea, evenement, bezienswaardigheid, horeca). Dat kan vanuit een recreatief, zakelijk of ander motief zijn.*

*Hoe kijkt u tegen toerisme in Utrecht aan?*

- 1. Wat is het belang van toerisme voor uw organisatie? Type doelgroep waar u zich op richt, aantal bezoekers en waar uw bezoeker vandaan komt.*
- 2. Wat zijn positieve en negatieve aspecten van toerisme (management) in Utrecht? Kansen en uitdagingen? Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk. Wat ziet u als de waarde van toerisme voor de stad en haar inwoners?*
- 3. Heeft u toerisme door de jaren heen zien veranderen? Zo ja, in welk opzicht?*
- 4. Vindt u het belangrijk om als organisatie zelf duurzame acties te ondernemen op economische, ecologisch of sociaal-maatschappelijk vlak? Zo ja, kunt u voorbeelden noemen?*
- 5. Hoe ziet u zichzelf op dit moment in het toeristische netwerk? Werkt u veel samen met bijvoorbeeld gemeente, andere organisaties of bewoners? Ziet u hier kansen of verbetering?*

*Stel u Utrecht over 10 jaar voor waarbij toerisme van waarde is voor zowel de stad als uw organisatie.*

- 6. Hoe ziet een duurzame toekomst voor toerisme eruit in Utrecht? Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk.*
- 7. Welke rol heeft uw organisatie in het behalen van dit toekomstbeeld?*
- 8. En wat zou u daarvoor nodig hebben van anderen zoals bijvoorbeeld de gemeente, soortgelijke bedrijven of bewoners?*

*Als laatste wil ik u hierbij informeren dat uw antwoorden verwerkt zullen worden onder de bedrijfsnaam van uw organisatie en eventueel uw functie zoals bij de onderzoeker bekend. Mocht u toch graag anoniem willen deelnemen kunt u dit aangeven. Hartelijk dank voor uw deelnamen.*

---

## Bijlage 4 – Interview vragen deskundigen

De interviews met deskundigen zijn om een inzicht te krijgen over de theorieën van regeneratief toerisme en hoe dit in de praktijk toegepast kan worden. De deskundigen hebben kennis over bezoekerseconomie in Utrecht en/of over regeneratief toerisme.

Opvallende bevindingen in interviews met ondernemers:

- Regeneratief toerisme nog heel theoretisch maar wordt soms onbewust al wel gedaan
- Vaak acties in belang van eigen bedrijf, maar Utrecht is een stad van samenwerking
- Hoe benadruk je het belang en de waarde van bijv. cultuur en erfgoed. Zelf hebben ze vaak niet door hoe belangrijk ze zijn voor toerisme in de stad

### **Introductie met persoonlijke informatie**

Doel: achtergrondinformatie verzamelen

- *Kunt u kort iets vertellen over wie u bent en wat u doet?*
- *(Wat heeft uw bedrijf/kennis te maken met toerisme in Utrecht? En wat is uw functie?)*

### **De huidige situatie van Toerisme**

Doel: Inventariseren wat

- *Hoe kijkt u aan tegen toerisme in Nederland/Utrecht nu? (drukte, Utrecht vergelijken met andere steden, regelgeving, handhaving)*
  1. *Wat zijn positieve en negatieve aspecten van toerisme (management) in Utrecht? Kansen en uitdagingen?*
  2. *Heeft u toerisme door de jaren heen zien veranderen? Zo ja, in welke opzicht?*
  3. *Wat zou mogelijk de gevolgen kunnen zijn voor een toename in toerisme? Wat is er bijvoorbeeld nodig om*
- *Vindt u het belangrijk dat er een verduurzaming plaatsvindt binnen de toeristische sector? Waarom?*
  1. *Wat verstaat u onder duurzaam toerisme? (kort) Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk*
  2. *Hoe beoordeelt u de huidige prestaties op het gebied van duurzame/regeneratieve binnen de sector (in Utrecht)?*
  3. *(Hebben jullie inzicht in effecten van duurzame acties?)*
  4. *Waar liggen volgens u nog kansen of uitdagingen in de verduurzaming van de toeristische sector in Utrecht?*
- *Wat ziet u als de waarde van toerisme voor een omgeving en de bewoners (in Utrecht)? Op Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk gebied.*
  1. *Ben u bekend met het begrip regeneratief toerisme en kunt u omschrijven wat het volgens u inhoudt? Belangrijkste kenmerken*
  2. *Hoe verschilt regeneratief toerisme van het traditioneel duurzaam toerisme?*
  3. *Wat kunnen verschillende partijen doen om aan dit regeneratieve denkbeeld te voldoen?*
  4. *Hoe benadrukken we de waarde cultuur en erfgoed in de bezoekerseconomie?*
  5. *Ziet u voorbeelden van dat regeneratief toerisme wordt toegepast in*

Utrecht?

6. Welke successen en uitdagingen ziet u bij het implementeren van regeneratief toerisme?/ Wat is er nodig om de waarde van toerisme meer tot uiting te laten?

-----verdieping over regeneratief toerisme-----

- Wat zijn volgens u de belangrijkste wetenschappelijke inzichten over regeneratief toerisme die nog niet breed worden toegepast? Waarom wordt dit nog niet toegepast
- Hoe kunnen we de kloof tussen wetenschap en praktijk dichten? Welke rol kunnen dmo's beleidsmakers en academici hierin spelen?

### **Participatie en samenwerkingen**

Doel: Wat denken deskundigen over het belang van samenwerken, of hoe zien ze de verschillende samenwerkingen in Utrecht. Uit onderzoek blijkt dit een belangrijke factor te zijn in het verduurzamen van de toeristische sector.

- Heeft u het idee dat u/verschillende belanghebbende genoeg worden betrokken bij regulatie van toerisme (in Utrecht)? Wat zijn hierin kansen of verbeteringen?
- Wat is de rol van samenwerking en participatie/betrokkenheid (empowerment) in het creëren van een toekomst bestendige toeristische industrie. (kansen en uitdagingen)
- Welke samenwerkingsvormen ziet u cruciaal voor het bevorderen van regeneratief toerisme?

### **Toekomst in toerisme**

Doel: hoe ziet de deskundige de toekomst van toerisme in Utrecht en sluit dat aan bij de wensen voor een duurzame sector? Hoe ziet de deskundige verschillende rolverdeling hierin?

Theorie: Een backcasting ansichtkaart oefening. De participant krijgt van tevoren een ansichtkaart. Hij/zij wordt gevraagd toerisme over 10 jaar te schetsen/tekenen/omschrijven en een idee te geven hoe we daar komen en wie welke rol daarin heeft. In het interview wordt er verder op doorgevraagd.

*Stel u Utrecht over 10 jaar voor waarbij toerisme van waarde is voor zowel de omgeving (Utrecht)*

- Hoe ziet een duurzame toekomst voor toerisme eruit in Utrecht? Economisch, ecologisch en sociaal-maatschappelijk.
- Zou uw persoonlijke visie voor toerisme over 10 jaar in Utrecht anders zijn dan die u heeft geschetst? Waarom?
- Wat is er nodig om de geschetste (1<sup>e</sup>) visie te bereiken? (Welke rol heeft uw organisatie in het behalen van dit toekomstbeeld?)
- En wat zou u daarvoor nodig hebben van anderen zoals bijvoorbeeld de gemeente, soortgelijke bedrijven of bewoners?
- Wat is er nodig om de huidige infrastructuur te verbeteren?
- Welke beleidsmaatregelen of strategieën zijn nodig om regeneratief toerisme te bevorderen? Hoe kunnen deze praktisch worden geïmplementeerd?



## Bijlage 5 – Codeboom thematische analyse

### **Thema 1 Misvatting over de term toerisme**

- Misvatting bij ondernemers
  - Geeft tot gevolg dat ze hun belang niet inzien
- Misvatting bij bewoners
  - Heeft tot gevolg dat ze negatieve leefeffecten onterecht bij bezoeker neerlegt

### **Thema 2 Verduurzaming van de toeristische industrie in Utrecht**

- Verduurzaming bij eigen bedrijf
  - Vergroening
  - Gebruik duurzame producten en energie
  - Besparen van energie, water en afval
  - Upcycling en recycling
  - Kiezen voor lokale, duurzame en/of biologische leveranciers
- Verduurzaming bij bezoekers
  - Gedrag beïnvloeden
    - Spreiding
    - Verblijf verlengen
    - Niet ticket printen
    - Transportkeuzen
- Knelpunten bij verduurzaming
  - Moeilijke instructies vanuit beleidsdocumenten
  - Hoge kosten
  - Pand is in bezit van huurbaas
  - Van nature niet duurzaam
- Verduurzaming in de toekomst
  - Oordeel over prestatie
- Motivatie voor verduurzaming
  - Intrinsieke waarden
  - Maatschappelijke druk
  - Wet- en regelgeving
  - Niet voor profilering
  - Financieel
- Kennis over effecten verduurzaming

### **Thema 3 Waarde van toerisme en regeneratief toerisme**

- Algemene waarde voor de stad
- Waarde van organisatie aan de stad
  - Bezoek verlengen
  - Aantrekken van nieuwe/kwalitatieve/gewenste doelgroep
  - Creativiteit een podium bieden
  - Behoud van (toegankelijk) cultuur en erfgoed
  - Kennis overbrengen en inspireren
- Waarde van bezoek aan organisatie
- Regeneratief perspectief deskundigen
  - Wordt niet goed begrepen
  - Er is meer samenwerking nodig(mis bij T5)
  - Haalbaarheid
  - Alles in de richting is goed

- Te weinig voorbeelden

#### **Thema 4 De rol van subsidie in verduurzaming**

- Erkennen verschil perceptie met commerciële organisaties
- Eisen van subsidie

#### **Thema 5 Samenwerkingen en netwerk**

- Met sectorgenoten
- Met directe omgeving
  - Domein samenwerking
  - Lokale makers
- Met bezoekers
- Met overheid
  - Landelijk
  - Gemeente Utrecht
  - Utrecht Marketing
- Reden voor samenwerking
  - Subsidie krijgen
  - Leren van elkaar
  - Effectief oplossingen bedenken
  - Kosten besparen
- Ervaringen en kansen
  - Moet wel een inhoudelijke link zijn
  - Doel is belangrijk, niet overleggen om het overleggen
  - Geen concurrentiegevoelens

#### **Thema 6 de toekomstvisie van de culturele organisaties**

- Visie voor de stad
- Visie voor bedrijf
- Kansen/sterke punten
  - Meer trots
  - Kies de juiste doelgroep
  - Samenwerking zoals stadsverjaardag
- Knelpunten/uitdagingen
  - Nog geen Amsterdam, maar daar moeten we voor waken en nu beginnen
  - Waar wil de stad naar toe?
  - Bereikbaarheid
- Rolverdeling
  - Ondernemers: goed blijven samenwerken, experimenteren, juiste doelgroep aantrekken
  - Utrecht Marketing: samenwerkingen blijven stimuleren en informatie delen, uitblinkers uitlichten
  - Gemeente: keuzes maken voor de stad, sector appreciëren

## Bijlage 6 – Transcripten culturele organisaties

*Wegens privacy redenen is bijlage 6 niet bijgevoegd in de huidige versie*

## Bijlage 7 – Transcripten deskundigen

*Wegens privacy redenen is bijlage 7 niet bijgevoegd in de huidige versie*