



# STRATEGISCHE AGENDA TOERISME IN DE MRA 2025

METROPOOLREGIO  
AMSTERDAM

# EEN STIP OP DE HORIZON VOOR TOERISME EN ZAKELIJK BEZOEK

**METROPOOLREGIO  
AMSTERDAM**

# VOORWOORD

Bezoekers zijn ontzettend belangrijk voor de Metropoolregio Amsterdam. Ze dragen bijna 11 miljard euro bij aan het bruto regionaal product van de Metropoolregio. Dit geld komt voor een gedeelte terecht bij hotels, restaurants en souvenirwinkels. Maar bezoekers helpen bijvoorbeeld ook om ons openbaar vervoersnetwerk in stand te houden. Zij zorgen er ook voor dat onze culturele voorzieningen kunnen blijven bestaan. Zij dragen ook bij aan het onderhouden van ons erfgoed. En zo zijn er nog talloze voorbeelden van manieren waarop bezoekers bij dragen aan het prettige leefklimaat in onze regio. Bovendien hebben momenteel bijna 109.000 mensen in de regio een baan in de toeristische sector.

Toerisme is bij uitstek een regionaal dossier. Zeker internationale toeristen hebben geen idee waar Amsterdam stopt en bijvoorbeeld Zaanstad begint. Amsterdam Castle (Muiderslot) en Amsterdam Beach (Zandvoort en Wijk aan Zee) worden volkomen geaccepteerd door bezoekers als leuke uitjes in Amsterdam. De afgelopen jaren is in de regio daarom een goedlopende samenwerking opgebouwd binnen het toeristisch domein. Samenwerking tussen overheden, bijvoorbeeld in projecten als *'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'* of in de *Werkgroep Toerisme in de MRA*. Samenwerking tussen promotie- en citymarketing organisaties. En via de Amsterdam Economic Board, waarin Toerisme en Congressen een van de acht economische clusters is, ook tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Toerisme is een van de weinige economische sectoren waar de komende jaren nog een flinke groei mag worden verwacht. De UNWTO voorspelt voor de komende tien jaar een toename van 30% in het wereldwijde toerisme. Dat biedt grote kansen voor de Metropoolregio Amsterdam. Tegelijkertijd wordt het op sommige plekken in de regio steeds drukker. Het centrum van Amsterdam is daar een bekend voorbeeld van, maar ook op andere plaatsen zoals de Zaanse Schans en in Volendam wordt het steeds drukker. Het is daarom belangrijk om een goede balans te bewaren tussen bezoekers, bewoners, bedrijven en het milieu.

We zijn daarom toe aan een volgende stap in de regionale samenwerking binnen het toeristisch domein in de Metropoolregio Amsterdam. De voorliggende *Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025* is de gezamenlijke stip op de toeristische horizon die de overheden binnen de MRA met elkaar nastreven. Deze gezamenlijke focus zal eraan bijdragen dat de Metropoolregio Amsterdam de kansen kan grijpen, terwijl tegelijkertijd gezamenlijk aan uitdagingen het hoofd kan worden geboden.

Voor nu en voor de toekomst; welkom in Amsterdam!

## **Dennis Straat**

Bestuurlijk trekker toerisme namens het Bestuurlijk Overleg PRES.





# INDEX





# 1. TOERISME IN DE MRA

## 1.1 HET BELANG VAN BEZOEKERS

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) is een ware magneet voor bezoekers. Nationale bezoekers, internationale bezoekers, vrijetijdsbezoekers en zakelijke bezoekers. En dat is maar goed ook, want bezoekers zijn ontzettend belangrijk voor de economie van de MRA. Momenteel is de toegevoegde waarde inclusief de bestedingen van bezoekers bijna 11 miljard euro per jaar binnen de MRA. Dat is 11 miljard euro aan bestedingen in hotels, restaurants, souvenirs. Maar ook aan bestedingen in winkels, openbaar vervoer en aan musea. Zonder alle bezoekers zou het openbaar vervoer duurder zijn en minder vaak rijden, en zou het Rijksmuseum niet kunnen bestaan. In 2014 verdienden gemeenten in de MRA zo'n 55 miljoen euro aan toeristenbelasting. Geld dat via de algemene middelen ten goede komt aan de inwoners van de MRA. Verder zijn er 109.000 mensen in de MRA werkzaam in de toeristische sector en danken hun baan dus aan bezoekers.

Toerisme en Congressen is een van de clusters in de MRA die de komende tien jaar naar verwachting een flinke groei doormaakt; tot 2025 wordt door de UNWTO een jaarlijkse groei verwacht van meer dan 3% van het wereldwijde toerisme. Ook Europa zal een gedeelte van deze groei meekrijgen, hoewel deze wellicht door de al goed ontwikkelde markt iets lager zal liggen. De MRA moet gezien het economisch belang van bezoekers optimaal zien te profiteren van deze verwachte groei.



## 1.2 STRATEGISCHE AGENDA TOERISME IN DE MRA VOOR 2025

### 1.2.1 AANLEIDING

De groei van toerisme is economisch gezien belangrijk voor de MRA, maar toerisme geeft ook druk op de leefbaarheid voor bewoners en bedrijven. Het is daarom van belang om goed na te denken over het borgen van de balans tussen bewoners, bezoekers en bedrijven. Hoe kan groei van toerisme mogelijk blijven, maar tegelijkertijd ook geborgd worden dat een prettige leef- en werkomgeving behouden blijft?

Op landelijk niveau is het TopTeam voor de Gastvrijheidseconomie aan het werk om de gastvrijheidseconomie (waaronder toerisme en congressen) topsector-proof te maken. Hiertoe is een actieagenda opgesteld met doelen voor de toekomst, voor overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De MRA is de belangrijkste toeristische regio in Nederland en loopt voorop waar het gaat om samenwerking in het toeristische domein. Het is daarom van belang om als MRA goed te anticiperen op de agenda van het TopTeam. Op die manier verstevigt de MRA haar positie richting het Rijk en kan in de toekomst wellicht aanspraak gemaakt worden op middelen vanuit het Rijk.

De afgelopen jaren is binnen de MRA een goedlopende samenwerking opgebouwd in het toeristisch dossier. Samenwerking tussen de overheden in de MRA (in de Werkgroep Toerisme van de MRA, in projecten als *Amsterdam Bezoeken*, *Holland Zien*), maar ook tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen via het cluster Toerisme en Congressen van de Amsterdam Economic Board. De huidige samenwerking tussen overheden is erg vruchtbaar en efficiënt. Juist daardoor ontstaat meer behoefte aan focus en structurering van de werkzaamheden. Een gezamenlijke focus in een Strategische Agenda en een bijbehorend Actieprogramma is hiervoor een goed middel. In feite betreft dit een verdere invulling en verdieping van de bestaande samenwerking, een gezamenlijke stip op de toeristische horizon waar de overheden in de MRA zich voor willen inzetten. Een volgende stap in de regionale samenwerking die ervoor zorgt dat het toerisme kan blijven groeien op een evenwichtige en duurzame manier, zoals dat ook in de economische agenda van het Platform Regionaal Economische Structuur (Pres) is benoemd.

### 1.2.2 DOEL

Het doel van de Strategische Agenda is om als overheden gezamenlijk doelen te stellen voor 2025 voor (de duurzame groei) van toerisme. Deze doelen vereisen regionale inzet of afstemming. De doelstellingen zorgen voor meer samenwerking, betere afstemming en een gezamenlijke focus.

### 1.2.3 SCOPE

In de Strategische Agenda zijn doelen benoemd waar de overheden (gemeenten, provincie, Stadsregio) grote invloed hebben bij de realisatie ervan. Er zijn geen doelen opgenomen waar het bedrijfsleven of de kennisinstellingen primair aan zet zijn, deze focus ligt bij het cluster Toerisme en Congressen van de Board. Uiteraard vindt wel nauwe afstemming plaats met de Board en overige externe stakeholders (Amsterdam Marketing, overige promotieorganisaties, branche organisaties, het TopTeam voor de Gastvrijheidseconomie, enzovoort).

### 1.2.4 STATUS

De Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 is een intentieverklaring van de betrokken overheden, dat zij de genoemde doelen en subdoelen zien als gezamenlijke stip op de horizonen zich voor de realisatie hiervan willen inzetten. Uiteraard zal niet elk subdoel voor elke gemeente of subregio even relevant zijn. De Strategische Agenda zal na vaststelling in het Bestuurlijk Overleg PRES worden uitgewerkt in een Actieprogramma, waarin de doelstellingen worden uitgewerkt in concrete acties voor de korte en lange termijn. In dit Actieprogramma zal voor elk van de acties bekeken worden op welke schaal en met welke partners de betreffende actie moet worden opgepakt, hoe en door wie deze het beste kan worden uitgevoerd en hoe de financiering hiervoor geregeld kan worden. Er is voldoende ruimte voor maatwerk om gemeenten en subregio's tegemoet te komen in (sub)doelen die zij wel of juist niet belangrijk vinden. Daarnaast betreft het een 'rolling agenda': mocht in de toekomst blijken dat zich nieuwe verstandige doelen voordoen, of dat doelen om goed beargumenteerde redenen moeten worden bijgesteld, dan is daar ook ruimte voor. Een en ander zal dan worden voorgelegd aan het PRES. Een concreet procesvoorstel hiervoor zal ook onderdeel uitmaken van het Actieprogramma. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de regionale samenwerking op het gebied van toerisme zich de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld. Het is een weergave van de belangrijkste ontwikkelingen.

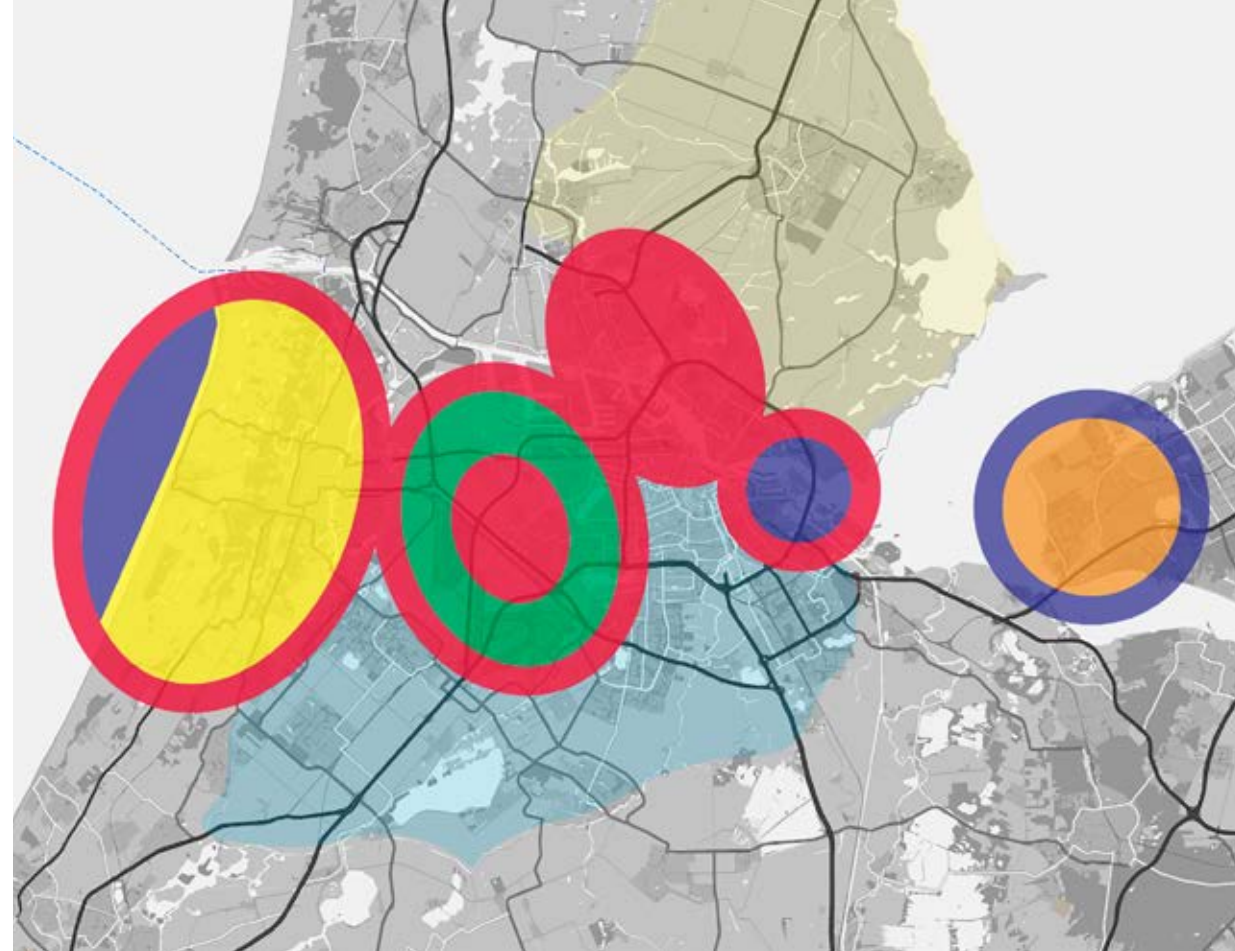
# 2. REGIONALE SAMENWERKING TOERISME IN DE MRA

## 2.1 TERUGBLIK

Het afgelopen decennium is een goede samenwerking opgebouwd op het gebied van toerisme. Het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA), de voorloper van de Stadsregio Amsterdam, heeft samen met de Provincie Noord-Holland in het jaar 2000 het **Masterplan Toerisme** opgesteld. Dit Masterplan Toerisme besloeg het gebied van de 16 gemeenten van de Stadsregio Amsterdam, Almere en de regio Zuid-Kennemerland. In het plan wordt geconstateerd dat toerisme een belangrijke economische sector is. Vanwege het belang van toerisme voor het investeringsklimaat moet toerisme daarom worden bevorderd. Tegelijkertijd klinkt er een waarschuwing voor overbelasting van sommige plekken in Amsterdam. Er wordt daarom opgeroepen om meer capaciteit en differentiatie te genereren. Het bestaande toeristische product moet doorontwikkeld worden, waarbij het aanbod moet worden verweven met de bestaande cultuur, natuur, het landschap en voorzieningen in de regio. Concentratie van het toerisme in bepaalde gebieden wordt aanbevolen: de Oost-West as, lopend van Almere tot de Noordzee kust wordt bestempeld als het meest kansrijke gebied. In het Masterplan wordt geconstateerd dat een regionale marketing voor de regio ontbreekt en dat regionale samenwerking op het gebied van toerisme noodzakelijk is. Voorbeelden van acties die naar aanleiding van het Masterplan zijn uitgevoerd, zijn het ontwikkelen van de OV Routekaart, het ontwikkelen van een fietsknooppunten netwerk in de regio Amstelland-Meerlanden en een onderzoek naar marktkansen voor de ontwikkeling van verblijfsaccommodaties in de regio Amsterdam.

In 2007 zijn de ambities, beleidsvoornemens, toeristische potenties en de samenwerkingsbereidheid van de regionale partners in de MRA in beeld gebracht in het rapport **Toeristisch Actieplan Regio Amsterdam**. In het rapport wordt gesignaleerd dat het toerisme groeit, maar ook dat de internationale concurrentie toeneemt. De MRA zou daarom alle zeilen moeten bijzetten om de goede positie te behouden. Er wordt een aantal trends en ontwikkelingen geschetst en op basis van de thema's Water, Erfgoed, Evenementen & Attracties, Landelijk & Stedelijk gebied en de Hotelmarkt wordt een aantal beleidsstrategieën voorgesteld. De MRA moet vanuit het oogpunt van toerisme voortaan beschouwd worden als een eenheid van deelregio's, er moet gewerkt worden aan het ontwikkelen van een marketingstrategie voor de hele regio, de overnachtingscapaciteit van de hele regio moet versterkt worden, marktpartijen moeten gestimuleerd worden om grootschalige toeristische trekkers te realiseren en in de regionale samenwerking moet een organisatorisch kader worden gecreëerd. Bereikbaarheid en mobiliteit wordt gezien als een belangrijke randvoorwaarde. Het rapport sluit af met een kort actieprogramma.

Vanuit de Stadsregio Amsterdam wordt in 2008 het **Toeristisch Actieplan Metropoolregio Amsterdam (TAMA)** opgesteld. Het TAMA is een concretisering van het Toeristisch Actieplan Regio Amsterdam uit 2007. Dit plan heeft als doel om meer internationale bezoekers naar de MRA te trekken, een betere spreiding van deze bezoekers over de MRA te realiseren en om de samenwerking in de MRA op het gebied van toerisme te versterken. In het plan wordt een aantal hoofdpunten voor het beleid op het gebied van toerisme in de MRA



*De Oost-West as uit het Masterplan Toerisme (2000).*

geformuleerd: de stad Amsterdam zal de spil en de paraplu zijn van het regionaal toerisme, er zal een gezamenlijke regionale marketing strategie worden opgesteld voor de hele MRA en er worden thematische speerpunten benoemd. De thema's waar het om gaat zijn water, regionale iconen, stad en zakelijk toerisme. Om een en ander mogelijk te maken, wordt het noodzakelijk geacht om te voldoen aan drie randvoorwaarden: een spreiding van verblijfsaccommodaties in de regio, een optimale bereikbaarheid van de regio en het stimuleren van innovatie in de toeristische sector. In het TAMA is een groot aantal acties opgenomen, waarvan de meesten ook zijn uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn het realiseren van 6000 extra hotelbedden in de regio en het binnenhalen van een grootschalig evenement als de start van de Giro d'Italia.

Het bekendste voorbeeld van een actie die is uitgevoerd is de gezamenlijke regionale marketingstrategie binnen

het project **'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'**, dat in 2009 van start is gegaan. De marketingstrategie behelst een indeling van de MRA op basis van belevingskarakters: 16 unieke gebieden met een voor de internationale bezoeker interessante beleving. Van 'Industrial Heritage' in de Zaanstreek en 'New Land' in de Flevopolder tot de 'Flower Strip' rond Aalsmeer. Een unieke strategie, waarbij gemeente- en plaatsnamen niet langer genoemd worden, maar de hele MRA zich onder de vlag van de stad Amsterdam in de markt zet. Het project heeft specifiek als doel om de groei van toerisme te bevorderen en het aantal bezoekers dat naast een bezoek aan Amsterdam ook een bezoek brengt aan de regio te vergroten. In de eerste fase van het project (van 2009 tot 2013) zijn grote successen geboekt. Ten opzichte van 2008 was in 2011 al het aantal internationale bezoekers dat ook de regio bezocht gestegen met 23% (doelstelling was een stijging van 20% in 2015). De toeristische bestedingen waren in 2011 gestegen met



# Welcome to the Amsterdam Metropolitan Area



## De marketingstrategie uit 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'.

360 miljoen euro per jaar ten opzichte van 2008 (doelstelling was 140 miljoen euro extra per jaar in 2012). Het project werd medio 2013 dan ook verlengd met nog eens vier jaar, tot mei 2017.

Uit de inspanningen rondom het TAMA is in 2008 ook de **Werkgroep Toerisme in de MRA** ontstaan. In de Werkgroep Toerisme in de MRA stemmen overheden uit de MRA af over toeristische ontwikkelingen in de regio; beleid, projecten en overige initiatieven of ontwikkelingen. Vanuit de werkgroep wordt de uitvoering van een aantal projecten aangestuurd (van bijvoorbeeld 'Amsterdam Bezoeken, Holland Zien'). Daarnaast is het een netwerk waarin de verschillende MRA overheden op de hoogte blijven van ontwikkelingen op toeristisch gebied in de hele MRA en daarbuiten.

Informatie-uitwisseling en kennisdeling in de Werkgroep zijn de afgelopen jaren erg waardevol gebleken. Voor veel gemeenten is de Werkgroep ook de meest directe link naar de Amsterdam Economic Board, aangezien zowel de clustermanager als de beleidsadviseur van het

cluster Toerisme en Congressen van de Board standaard onderdeel uitmaken van de Werkgroep Toerisme. De Werkgroep dient ook als overlegorgaan van de verschillende opdrachtgevers van Amsterdam Marketing. Naarmate zij de afgelopen jaren meer en meer voor de gehele MRA zijn gaan werken, en ook van verschillende partijen uit de MRA opdrachten verleend krijgen, is deze afstemming van groter belang geworden.

In 2010 is de **Amsterdam Economic Board (De Board)** opgericht. De Board is een triple helix samenwerkingsverband tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen, waarin wordt samengewerkt om de economische concurrentiepositie van de MRA te verstevigen. De Board probeert dit te bewerkstelligen binnen acht sterke economische clusters in de regio, waarvan Toerisme en Congressen er één is. Binnen het cluster Toerisme en Congressen is een Human Capital Agenda opgesteld, waarin men tracht te borgen dat er voldoende kwalitatief personeel voor de toeristische sector beschikbaar komt. Daarnaast is een clusterstrategie opgesteld, die recent geactualiseerd is. In deze strategie

zijn vijf onderwerpen inclusief doelstellingen benoemd waar de komende jaren de focus op ligt. Als overheden zijn we via de beleidsadviseur van het cluster en via de Werkgroep Toerisme goed aangehaakt op hetgeen zich in het cluster afspeelt.

De regionale samenwerking op het gebied van toerisme manifesteert zich daarnaast ook in een aantal **projecten**, die zijn of worden uitgevoerd. Naast Amsterdam Bezoeken, Holland Zien zijn dat bijvoorbeeld ook de projecten 'Clusters & Congressen in de MRA' (het aantrekken van meer congressen naar de MRA, en deze vervolgens benutten om de acht clusters te versterken) en 'Mice-MeetsMetropolis' (een Noordvleugelproject dat er op is gericht om het Noordvleugelgebied sterker te positioneren als bestemming voor zakelijke bijeenkomsten).

Connexion en EBS binnen de hele metropoolregio Amsterdam kunnen reizen. Momenteel wordt onderzocht of en hoe de NS hier ook bij aangehaakt kan worden.

## 2.2 RECENTE REGIONALE SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN TOERISME

Een aantal eerder genoemde **projecten** loopt momenteel nog, of is onlangs zelfs verlengd voor een nieuwe projectperiode (zoals de tweede fase van '**Amsterdam Bezoeken, Holland Zien**', waarin de nadruk nu meer ligt op het laden van de 16 belevingskarakters door middel van productontwikkeling met ondernemers en culturele instellingen). Daarnaast is er een aantal nieuwe initiatieven. Het project '**Groene Lopers**', getrokken door de Dienst Ruimtelijke Ordening van de Gemeente Amsterdam, is er op gericht om goede, veilige en comfortabele fietsverbindingen te maken vanuit het centrum van Amsterdam via de groene scheggen de regio in. Dit project kent ook nadrukkelijk een toeristische component, namelijk de spreiding van bezoekers per fiets vanuit het centrum van Amsterdam over de regio. Het doel van het project is om 9 á 10 van deze fietsroutes te ontwikkelen de komende jaren. Vanuit de werkgroep toerisme zijn de Stadsregio Amsterdam en Amsterdam Marketing hierbij aangehaakt.

Vanuit het OV-Marketingbureau van de Stadsregio Amsterdam is het '**Amsterdam & Region Day Ticket (ARDT)**' ontwikkeld, een OV-Chip dagkaart waarmee bezoekers met alle vervoermiddelen van GVB,

In 2013 is in PRES-verband de **Regionale Hotelstrategie** vastgesteld, die momenteel wordt uitgewerkt in verschillende instrumenten. De strategie is opgesteld om betere afstemming te faciliteren tussen de verschillende gemeenten in de MRA over hotel ontwikkelingen. Mede door de hoge leegstand in kantoren worden momenteel veel panden herontwikkeld tot hotels. Enerzijds is er nog altijd een behoefte aan nieuwe hotels (zowel kwalitatief als kwantitatief), anderzijds is het ook verstandig te waken voor een nieuwe bubbel (een overaanbod in hotels).

De huidige samenwerking tussen overheden wordt als erg vruchtbaar en efficiënt ervaren. Er ontstaan regelmatig nieuwe initiatieven die goed regionaal worden opgepakt, doordat de partijen in de MRA elkaar goed weten te vinden. Dit gaat echter vaak erg ad hoc; er wordt een kans of een probleem gesignaleerd, en door snel schakelen kan makkelijk beleid worden opgesteld of een project worden opgestart. Onderhand ontstaat behoefte aan meer focus en structurering van de regionale inspanningen. Een gedeelde stip op de horizon waarin kansen en uitdagingen gezamenlijk het hoofd geboden worden. Dit moet leiden tot een volgende stap in de samenwerking die ervoor zorgt dat de groei van toerisme op een evenwichtige en duurzame manier gebeurt, zoals dat ook in de PRES agenda is benoemd.

# 3. ONTWIKKELINGEN

## 3.1 TOERISME EN BALANS IN DE REGIO

De verwachte groei van het wereldwijde toerisme van meer dan 30% tot 2025 is voor de MRA vanuit economisch perspectief belangrijk (zie paragraaf 1.1 en 1.2), maar tegelijkertijd veroorzaken bezoekers ook druk op de gebieden die zij bezoeken. Bewoners en bedrijven kunnen overlast of hinder van bezoekers ondervinden. Een goede balans tussen bezoekers, bewoners en bedrijven is daarom essentieel. Deze balans zal de komende jaren enorm in urgentie toenemen. Een leefbare (schoon, heel, veilig) openbare ruimte is hierbij een belangrijke randvoorwaarde. De Verenigde Naties omschrijft een dergelijke balans als volgt:

**“TOURISM THAT TAKES FULL ACCOUNT OF ITS CURRENT AND FUTURE ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACTS, ADDRESSING THE NEEDS OF VISITORS, THE INDUSTRY, THE ENVIRONMENT AND HOST COMMUNITIES”.**

Voor alle hoofdoelstellingen (en de daarmee samenhangende thematische subdoelstellingen) is balans een belangrijke randvoorwaarde. Deze zal gestalte krijgen in het nog uit te werken actieprogramma, waar bij alle acties die aan de subdoelstellingen verbonden worden, zal worden gekeken hoe deze vanuit het principe van balans optimaal ingestoken kunnen worden.

## 3.2 ANDERE ONTWIKKELINGEN

Nu en in de nabije toekomst is een aantal ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de strategische keuzes binnen het toeristisch domein in de Metropoolregio Amsterdam. In deze paragraaf worden een paar belangrijke ontwikkelingen genoemd, als kader bij de hoofd- en subdoelstellingen in hoofdstuk 4.

Sinds enige tijd zijn er **twee demografische ontwikkelingen** gaande die grote invloed hebben op toerisme in de MRA. In de eerste plaats is er in vrijwel de **gehele** westerse wereld de trend van **vergrijzing**. Door de vergrijzing zijn er steeds meer mensen met vrije tijd, en door de toenemende welvaart hebben zij steeds meer te besteden. Het aantal reizen dat zij maken neemt toe. Als doelgroep worden zij daarmee voor de MRA belangrijker. Een ander gevolg van de vergrijzing is dat in Nederland de beroepsbevolking relatief gezien afneemt. In het kader van voldoende (kwantitatief en kwalitatief) personeel voor de toeristische sector is dit een groot aandachtspunt. Ook **urbanisatie** is een demografische ontwikkeling die de aandacht verdient: er zijn steeds meer mensen die naar steden (of stedelijke regio's) trekken. Binnen Nederland is dit ook zichtbaar, Amsterdam (en de regio rond Amsterdam) is nog altijd een enorme magneet voor jonge mensen, die hier naar toe komen om te studeren of te werken en die daarna in de regio blijven wonen. Niet alleen het toenemende toerisme en de vergrijzing zorgen dus voor meer drukte in de MRA, ook de urbanisatie zorgt voor extra druk.

Door economische ontwikkeling is er een aantal **opkomende landen** waar de (hogere) middenklasse in hoog tempo toeneemt. Hierdoor zijn in deze landen steeds grotere groepen mensen die internationale reizen gaan maken. Iedereen kent inmiddels de BRIC landen (Brazilië, Rusland, India en China) als het gaat om nieuwe toeristische doelgroepen en zakelijke markten, tegenwoordig worden ook steeds vaker de MIST landen genoemd (Mexico, Indonesia, South-Korea en Turkey).

Economische en demografische ontwikkelingen wereldwijd zorgen ook voor het ontstaan van **nieuwe doelgroepen** die steeds meer reizen. Eerder werd bijvoorbeeld al gerefereerd aan de vergrijzing, waardoor oudere mensen steeds vaker reizen. Mede daardoor (maar ook door toegenomen welvaart) zal ook zorgtoerisme sterk toenemen. Door betere informatievoorziening en toegenomen mobiliteit zullen bovendien gezinnen met kinderen vaker verre reizen maken.

Naast het feit dat landen zich economisch ontwikkelen, ontstaan er ook **nieuwe vormen van economie** die van invloed zijn op reizen. De **sharing economy** is daar een goed voorbeeld van. Eigen bezit verliest aan belang doordat men steeds vaker kiest voor het concept van delen (al dan niet tegen betaling): Airbnb in plaats van een klassiek hotel, Car2go of RelayRides in plaats van een auto bezitten, Uber in plaats van een taxirit of FON in plaats van een duur roaming abonnement op je Smartphone.

Ten slotte zijn er ook **technologische ontwikkelingen** die van invloed zijn op toerisme in de MRA. Een voorbeeld hiervan is **Internet of Things** (ook wel Internet of Everything). Internet of Things draait om het feit dat steeds meer apparaten aangesloten worden op internet, waardoor steeds meer informatie (ook over gebruikers) beschikbaar komt. Naar schatting zijn er in 2020 al 30 miljard apparaten aangesloten op internet. Deze enorme bron aan informatie maakt veel **smart solutions** mogelijk. Tijdens hun verblijf in de MRA worden bezoekers bijvoorbeeld geattendeerd op de drukte in een bepaald gebied en krijgen ze een alternatief voorgeschoteld met bijbehorende openingstijden en reisinformatie, op basis van hun profiel dat dankzij de internet of things tot stand is gekomen. Andere technologische ontwikkelingen die op korte termijn een grote rol gaan spelen, zijn de opkomst van **open data** en **big data**. Open data behelst bijvoorbeeld het open stellen van informatie, waar

andere partijen vervolgens producten of diensten mee kunnen ontwikkelen om mensen van betere en actuele informatie te voorzien. Denk aan het open stellen van reisinformatie door OV bedrijven om een 9292ov app te kunnen maken. Door het explosief stijgende gebruik van internet komen steeds grotere data sets beschikbaar (big data), waaruit steeds gedetailleerdere profielen over mensen kunnen worden opgesteld. Daarnaast kunnen gemakkelijker groepsgedragingen worden voorspeld. Dit maakt het mogelijk om gericht activiteiten te ontplooiën om meer bezoekers aan te trekken, ze meer te spreiden en ze beter van dienst te kunnen zijn.

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn meegenomen in het opstellen van de hoofd- en subdoelstellingen en worden verwerkt in de Strategische Agenda in het Actieprogramma. De komende jaren zullen zij bovendien gemonitord worden, zodat de Strategische Agenda kan worden bijgesteld indien nodig.



# 4. STRATEGISCHE AGENDA

Na vaststelling van de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 wordt deze uitgewerkt in een actieprogramma. In dit actieprogramma wordt bijvoorbeeld per subdoel bekeken wat nodig is (qua beleid, projecten, acties, initiatieven, etc) om het betreffende doel te bereiken, welke stakeholders daarbij een rol spelen, welke planning van toepassing is, hoeveel financiering benodigd is (indien van toepassing) en hoe deze financiering kan worden verkregen.

## 4.2 HOOFDDOELSTELLINGEN

De hoofddoelstellingen worden op de volgende pagina beschreven. Belangrijk is om op te merken dat veel van de genoemde cijfers in de doelstellingen momenteel nog niet bijgehouden worden, nog niet inzichtelijk zijn, of slechts voor een beperkt gedeelte van de MRA worden bijgehouden. Het is daarom van belang om de subdoelstellingen uit hoofdstuk 4.10 m.b.t. onderzoek, monitoring en samenwerking op korte termijn te realiseren, zodat deze cijfers wel beschikbaar komen.

### SUBDOELSTELLINGEN, PER THEMA

Om bovengenoemde hoofddoelstellingen te realiseren, is het noodzakelijk om per thema subdoelstellingen te formuleren, die uiteindelijk in een actieprogramma kunnen worden uitgewerkt. De thema's die daarbij in de MRA de meeste urgentie hebben zijn: Bereikbaarheid & Connectiviteit, Zakelijke Bezoeker, Human Capital, Technologie, Innovatie & Crossovers, Marketing en Promotie, Destinatieontwikkeling, Cultuur en ten slotte Samenwerking, Kennisdeling & Onderzoek.

In de volgende paragrafen wordt per thema toegelicht welke subdoelstellingen voor 2025 gerealiseerd moeten worden om de hoofddoelstellingen te realiseren.

## 4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staan de hoofddoelstellingen en de daarbij behorende subdoelstellingen per thema. Dit vormt de kern van deze Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025. Per doelstelling is een korte toelichting opgenomen waarom deze doelstelling van belang is.

De doelstellingen zijn gebaseerd op inbreng vanuit de gemeenten en provincies van de MRA, het cluster Toerisme en Congressen van de Amsterdam Economic Board, Amsterdam Marketing, promotieorganisaties en ondernemers (zie ook bijlage 1). Voor de doelstellingen is het van belang om te realiseren dat dit doelstellingen zijn die de overheden van de MRA zichzelf stellen. Het gaat dus om doelstellingen waar de overheden de lead hebben bij het realiseren van de doelstellingen en daaruit voortvloeiende acties, en die bovendien vragen om een bovenlokale aanpak of coördinatie.

**HOOFDOELSTELLING 1:**  
IN 2025 IS HET AANTAL  
INTERNATIONALE BEZOEKERS  
DAT EEN BEZOEK BRENGT  
AAN DE MRA (GEMETEN IN  
HOTELVERNACHTINGEN)  
GEGROEID MET 25% TEN  
OPZICHTE VAN 2013. HET  
AANTAL NATIONALE  
BEZOEKERS DAT EEN BEZOEK  
BRENGT AAN DE MRA IS  
GEGROEID MET 25% TEN  
OPZICHTE VAN EEN NOG TE  
VERRICHTEN METING IN  
2015.

Toerisme is een belangrijke economische sector voor de MRA: 3,3 miljard aan toegevoegde waarde, maar inclusief toeristische bestedingen dragen bezoekers jaarlijks bijna 11 miljard bij aan de economie van de MRA. In de MRA hebben 109.000 mensen een baan dankzij de komst en bestedingen van bezoekers in de MRA. Groei van het aantal internationale en nationale bezoekers betekent dan ook economische groei voor de MRA.

**HOOFDOELSTELLING 2:**  
IN 2025 IS HET AANTAL  
INTERNATIONALE BEZOEKERS  
DAT NAAST AMSTERDAM OOK  
EEN BEZOEK BRENGT AAN  
EEN LOCATIE ELDERS IN DE  
MRA GESTEGEN MET 67%  
TEN OPZICHTE VAN EEN NOG  
TE VERRICHTEN METING IN  
2015. ALS IN 2015 DUS 3  
VAN DE 10 BEZOEKERS EEN  
BEZOEK BRENGT AAN DE  
REGIO, MOET DIT IN 2025  
ZIJN TOEGENOMEN TOT 5  
VAN DE 10.

De economische waarde van bezoekers voor de MRA is groot, maar de leefbaarheid van de leefbaarheid op drukbezochte plaatsen staat onder druk. De afgelopen jaren is met succes ingezet op de spreiding van bezoekers over de gehele MRA (vooral via het project Amsterdam Bezoeken, Holland Zien). Om de leefbaarheid ook in de toekomst te waarborgen blijft het van belang vol in te zetten op spreiding.

**HOOFDOELSTELLING 3:**  
IN 2025 IS HET AANTAL  
RECREATIEVE/TOERISTISCHE  
ACTIVITEITEN DIE INWONERS  
VAN DE MRA BINNEN DE MRA  
ONDERNEMEN MET 25%  
GEGROEID TEN OPZICHTE VAN  
EEN NOG TE VERRICHTEN  
METING IN 2015.

De economische waarde van alle internationale en nationale bezoekers aan de MRA is enorm. De MRA heeft echter ook bijna 2,5 miljoen inwoners. Als zij worden verleid om vaker hun vrije tijd en recreatieve uitstapjes in de MRA door te brengen, vormt dat een extra impuls voor de economie.

**HOOFDOELSTELLING 4:**  
IN 2025 IS HET TOTAAL  
AANTAL ZAKELIJKE  
BEZOEKERS VAN BEURZEN  
EN CONGRESSEN IN DE  
MRA GEGROEID MET 30%  
(GEMETEN IN DE SOM VAN  
ALLE [CONGRES\*AANTAL  
DAGEN\*AANTAL BEZOE-  
KERS]) TEN OPZICHTE VAN  
EEN NOG TE VERRICHTEN  
METING IN 2015.

Zakelijke bezoekers besteden veel geld gedurende hun bezoek en zij vormen een interessante doelgroep. Het is daarom goed om meerdaagse en terugkerende congressen en beurzen naar de MRA te halen. Bij voorkeur gelieerd aan de acht sterke economische clusters van de MRA (ter profilering van de MRA als kennis- en innovatieregio). Niet alleen vanwege de directe bestedingen van de bezoekers van deze congressen en beurzen, maar ook vanwege de inhoudelijke toegevoegde waarde voor de clusters, de marketing waarde en de mogelijkheid dat congres- of beurs bezoekers verleid kunnen worden om in de toekomst hun bedrijf of organisatie in de MRA te vestigen of uit te breiden.

## 4.3 BEREIKBAARHEID & CONNECTIVITEIT

**BEREIKBAARHEID EN CONNECTIVITEIT IS MISSCHIEN WEL HET BELANGRIJKSTE THEMA ALS HET GAAT OM GROEI EN SPREIDING VAN TOERISME IN DE MRA. HET GEMAK EN DE BETAALBAARHEID WAARMEE BEZOEKERS ZICH NAAR EN BINNEN DE MRA KUNNEN VERPLAATSEN IS VAN GROTE INVLOED OP DE BELEVING VAN HUN BEZOEK.**

Voor congressen vormt de prijs van het openbaar vervoer zelfs een belangrijk besispunt of ze wel of niet naar de MRA komen. Voor de spreiding van bezoekers over de MRA zijn goede, betaalbare en gemakkelijke verbindingen essentieel. De afgelopen jaren zijn stappen gezet om de bereikbaarheid voor bezoekers te verbeteren. Er zijn nog belangrijke stappen te zetten, bijvoorbeeld bij de meertaligheid van informatievoorziening, betaalbaarheid, het aanhaken van de NS, enz. De digitale connectiviteit en bereikbaarheid komt terug onder het thema *Technologie, Innovatie & Crossovers*.



### 4.3.1 EEN BETAALBARE, GEBRUIKSVRIENDELIJKE EN BREED VERKRIJGBARE OV REGIOKAART, WAARMEE BEZOEKERS IN DE GEHELE MRA MET ALLE VORMEN VAN OPENBAAR VERVOER KUNNEN REIZEN, INCLUSIEF NS.

Met het *Amsterdam & Region Day Ticket* is een goede eerste stap gezet om dit doel te verwezenlijken. Belangrijk minpunt is echter dat het niet mogelijk is om met deze kaart met de NS te reizen. Mocht de NS in de toekomst wel aanhaken, dan zal de betaalbaarheid van het product een uitdaging vormen. Daarnaast is de kaart momenteel nog zeer beperkt verkrijgbaar, met een beperkt aantal. We zetten ons daarom ook in voor een betere verkrijgbaarheid van het product.

### 4.3.2 STERKE VERBETERING VAN *WAYFINDING* EN INFORMATIE VOORZIENING (MEERTALIGHEID!)

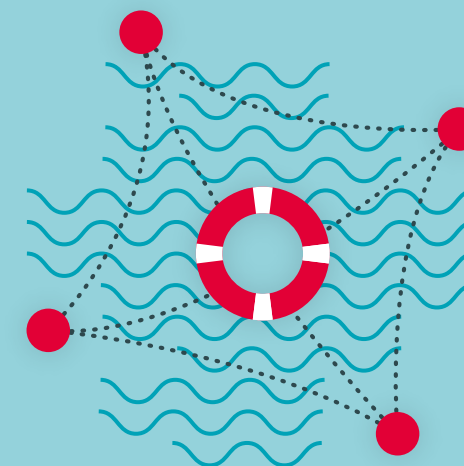
De informatievoorziening voor internationale bezoekers laat momenteel nog sterk te wensen over. De informatie is vaak niet meertalig beschikbaar, de plaatsing van borden en de bewegwijzering is niet gericht op internationale bezoekers, het ontbreekt aan eenduidige informatievoorziening via informatiekanaalen zoals websites, VVV's en infobalies van vervoersmaatschappijen. Ook kaartjesautomaten zijn vaak niet of slecht berekend op internationale bezoekers. Een betere *wayfinding* en informatievoorziening zou het gebruik van het OV door bezoekers aanzienlijk vereenvoudigen.

### 4.3.3 REALISATIE VAN AMSTERDAM LELYSTAD AIRPORT VOOR O.A. *LOWCOST-CARRIERS*, MET BIJBEHORENDE VERBINDINGEN EN MARKETING.

De groei op Schiphol is niet onbeperkt. Als de verwachting is dat tot 2025 het aantal bezoekers aan de MRA met minimaal 30% gaat stijgen, is de realisatie van Amsterdam Lelystad Airport van groot belang. In potentie zijn goede verbindingen mogelijk tussen dit vliegveld en Amsterdam CS. En dit is belangrijk, want verbindingen tussen de overige Nederlandse vliegvelden (met name Eindhoven en Rotterdam / Den Haag) en Amsterdam laten te wensen over.

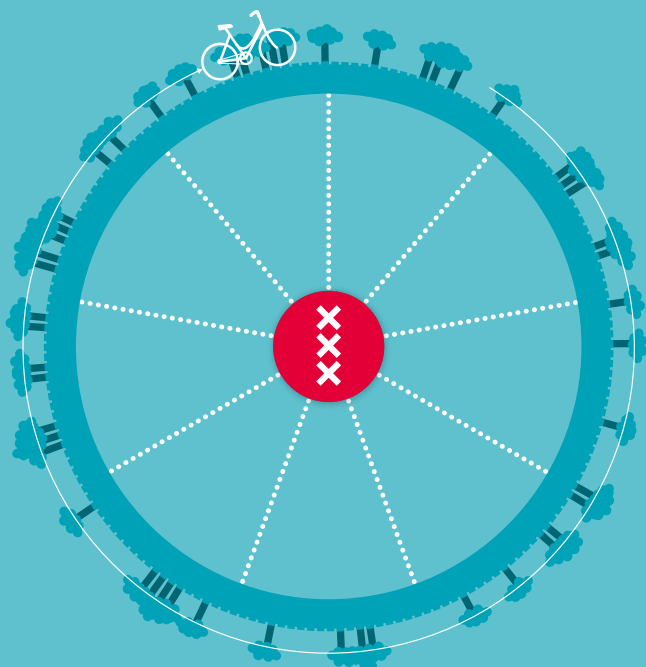
### 4.3.4 IN 2025 HEBBEN WE EEN NETWERK VAN REGIONALE (OPENBAAR VERVOERS- OF TOERISTISCHE) VERBINDINGEN OVER WATER (ALS METHODE OM ERGENS TE KOMEN, NAAST DE PLEZIERVAART/ RECREATIEVE ROUTES).

Nederland en de Amsterdamse regio staan bekend om (de strijd tegen) het water. Er zijn binnen de MRA veel waterverbindingen, maar toch vindt er maar weinig vervoer plaats over water. Terwijl een netwerk van (toeristische / recreatieve) verbindingen over het water een goede bijdrage kan leveren aan de spreiding van bezoekers over de MRA. De boot is een ideaal middel om toeristische en recreatieve plekken te bereiken (bijvoorbeeld NDSM werf, Oostvaardersplassen, Hembrugterrein, Haarlem). Bovendien is het met bootvervoer makkelijker om een combinatie met bijvoorbeeld fietsen te maken, omdat fietsen vaak eenvoudig kunnen worden meegenomen.



### 4.3.5 IN 2025 HEBBEN WE HET PROJECT GROENE LOPERS ALS EEN AANSPREKEND MERK VOLTOOID, EN DAARMEE 9 TOERISTISCHE FIETSRoutes GECREËERD DIE HET CENTRUM VAN AMSTERDAM VERBINDEN MET DE REGIO.

De fietsroutes die vanuit het project de Groene Lopers worden ontwikkeld vormen via de groene scheggen een snelle, comfortabele, veilige en aantrekkelijke fietsverbinding tussen het centrum van Amsterdam en de regio. Het project heeft zijn oorsprong in het ruimtelijk en mobiliteitsdomein, maar zou ook vanuit het toeristisch domein omarmd moeten worden. Door deze routes ook toeristisch te promoten en vermarkten, dragen zij bij aan de spreiding van bezoekers over de regio. Bovendien ontsluiten zij het Unesco Werelderfgoed van de Stelling van Amsterdam (vanaf het Unesco Werelderfgoed van de Grachtengordel), waarover afspraken zijn gemaakt met het Rijk. De routes bieden daarnaast goede kansen voor toeristisch-recreatieve ondernemers langs de routes.



### 4.3.6 GROOTSCHALIGE EN WIJDVERSPREIDE VOORZIENINGEN VOOR AUTOMATISCHE AFGIFTE EN INLEVERPUNTEN VOOR HUURFIETSEN.

Als overheden moeten we een faciliterende rol spelen wat betreft grootschalige en wijdverspreide voorzieningen voor automatische afgifte- en inleverpunten voor huurfietsen. Fietsen wordt in het kader van spreiding en duurzaamheid een belangrijk thema voor marketing en promotie richting internationale bezoekers. Grootschalige verkrijgbaarheid en gebruiksgemak van huurfietsen is een belangrijke voorwaarde om grootschalig gebruik te realiseren. Idealiter wordt dit vanuit de markt opgepakt, maar omdat het een sterke relatie heeft met de openbare ruimte kunnen lokale overheden hier een goede faciliterende rol in spelen.



### 4.3.7 DE REGIO (DE GROTE STEDEN EN BELANGRIJKE TOERISTISCHE LOCATIES) IS 24/7 EN BINNEN DRIE KWARTIER BEREIKBAAR PER OV VANAF AMSTERDAM CENTRAAL.

Als spreiding van toerisme een doel is, dan zijn goede verbindingen met de regio zoals gezegd essentieel. Daarbij is het ook van belang dat deze verbindingen snel zijn en dag en nacht beschikbaar.



## 4.4 DE ZAKELIJKE BEZOEKER

**DE ZAKELIJKE BEZOEKER BESTEEDT GEMIDDELD ONGEVEER 380 EURO PER DAG TIJDENS ZIJN BEZOEK AAN EEN CONGRES OF BEURZ IN DE MRA, DAT IS BIJNA HET DUBBELE VAN EEN TOERISTISCHE BEZOEKER. CONGRESSEN EN BEURZEN ZIJN DAAROM VAN GROOT BELANG.**

Hoe meer congressen en beurzen we aan de MRA weten te verbinden, hoe meer zakelijke bezoekers daarmee aangetrokken worden. Daarnaast geven congressen en beurzen een enorme *buzz* binnen het betreffende cluster; de MRA is voor die paar dagen de *place-to-be* wat betreft de branche of wetenschap waar het betreffende congres of beurs over gaat. Een enorme meerwaarde voor de clusters. Bezoekers van congressen en beurzen hebben daarnaast vaak invloed als het gaat om het vestigen van nieuwe bedrijven in de MRA of uitbreiding van huidige activiteiten. Zakelijk bezoek kan bovendien worden verlengd met privébezoek (al dan niet met ingevlogen gezinsleden) of worden geïnspireerd tot een herhaal bezoek als toerist.



#### 4.4.1 REGIO AMSTERDAM IN DE TOP 10 VAN DE UIA RANKING.

De UIA ranking is een ranglijst van de Union of International Associations, waarin bijgehouden wordt hoeveel congressen van Internationale Associaties worden georganiseerd per stad. Hoe hoger op de ranglijst, hoe beter je het als stad doet. Samen met de ICCA ranking (subdoelstelling 4.4.2) geeft de UIA ranking een goede indicatie voor hoe goed de MRA in de markt ligt voor internationale congressen. Doel voor 2025 is om in ieder geval in de top 10 te staan, wat gezien de grote concurrentie een uitdaging is.



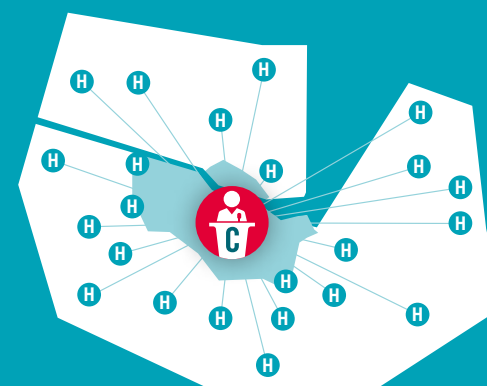
#### 4.4.2 REGIO AMSTERDAM IN DE TOP 10 VAN DE ICCA RANKING.

De ICCA (International Congress and Convention Association) ranking is een ranglijst van congressen die minimaal 50 bezoekers hebben, die regelmatig gehouden worden, en tussen ten minste drie landen rouleren. Samen met de UIA ranking (subdoelstelling 4.4.1) is dit de meest prestigieuze ranglijst, die een goede indicatie geeft over hoe goed de MRA in de markt ligt voor internationale congressen. Doel voor 2025 is om in ieder geval in de top 10 te staan, wat gezien de grote concurrentie een uitdaging is.



#### 4.4.3 ELK JAAR 2 TOT 5 CITY-WIDE CONGRESSSEN (MINIMAAL 10.000 - 20.000 BEZOEKERS).

City-wide congressen, congressen met minimaal 10.000 - 20.000 duizend bezoekers, zijn congressen waarbij in de hele MRA de hotels vol geboekt zijn. Voor dat betreffende onderwerp is de MRA op dat moment het centrum van de wereld. Wat betreft inkomsten maar ook zeker wat betreft de *buzz* die deze congressen genereren. Zij zijn een *must-have*.



Het European Society of Cardiology Congress in augustus 2013 met meer dan 30.000 deelnemers.



#### 4.4.4 ZAKELIJKE BEZOEKERS VERLEIDEN OM HUN ZAKELIJKE BEZOEK TE VERLENGEN MET EEN PRIVÉ VERBLIJF OF OM TERUG TE KOMEN VOOR PRIVÉ BEZOEK.

Als men voor een congres of beurs naar de MRA komt, kan men hier nog een paar dagen aan vast plakken voor een recreatief bezoek. Nog mooier zou het zijn als men ook andere gezinsleden laat over komen om gezamenlijk een minivakantie te vieren. Het doel voor 2025 is om het aantal mensen dat hiervoor kiest te laten groeien. Ook het verleiden tot een herhaal bezoek op een later moment behoort tot de mogelijkheden.



Japanse toeristen op de Zaanse Schans.



#### 4.4.5 IN 2025 IS ER EEN MRA BREED NETWERK VAN KLEINERE, UNIEKE CONGRESLOCATIES, DIE GEZAMENLIJK EEN STERK BRAND VORMEN.

Momenteel is er in de stad Amsterdam een netwerk van kleinere, unieke congreslocaties die elkaar helpen (advies, doorverwijzen indien men geen ruimte heeft, enzovoort). Het is de bedoeling dat dit netwerk uitgroeit tot een sterk merk, dat bij congresorganisatoren vertrouwen en enthousiasme wekt. Doel voor 2025 is om een dergelijk netwerk in de gehele MRA te hebben uitgerold, van unieke, alternatieve locaties voor kleinschalige congressen.



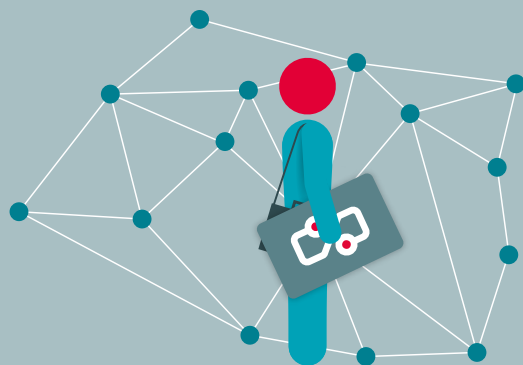
#### 4.4.6 ZAKELIJKE BEZOEKERS WARM MAKEN VOOR VESTIGING IN DE MRA.

Binnen het project Clusters en Congressen wordt momenteel een werkwijze ontwikkeld om bezoekers van congressen en beurzen te informeren over de MRA en de acht sterke economische clusters die de MRA rijk is. Doel hiervan is onder andere om deze invloedrijke bezoekers te verleiden om de MRA in overweging te nemen als zij een vestigings- of uitbreidingslocatie zoeken voor hun bedrijf. In 2025 is deze werkwijze in de gehele MRA gemeengoed.



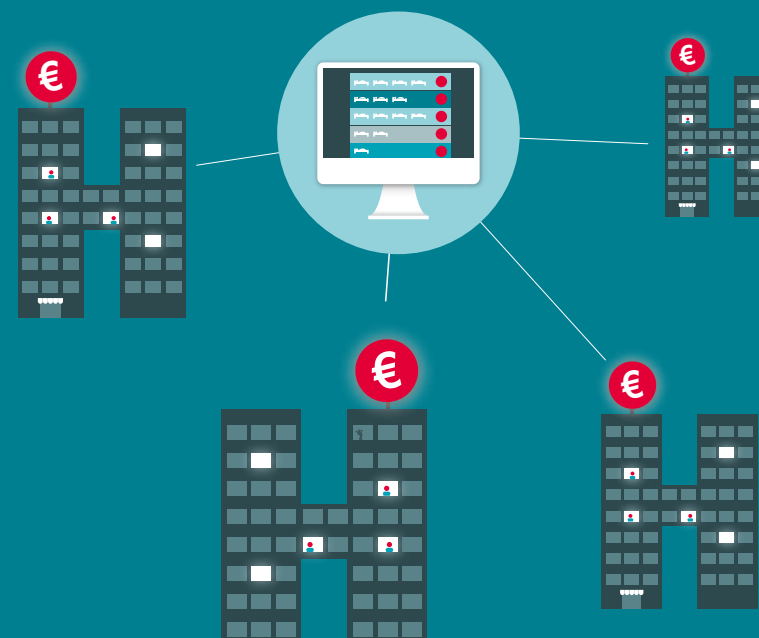
#### 4.4.7 EEN OV-CHIPKAART VOOR ZAKELIJKE BEZOEKERS.

Voor het vervoer van congresbezoekers realiseren we een OV-chipkaart waarmee congresbezoekers toegang kunnen krijgen tot hun congres en kunnen reizen in de hele MRA (inclusief NS), tegen een concurrerende prijs. Voor de financiering hiervan maken we regionaal goede afspraken met alle betrokken partijen (triple helix), zodat de rekening niet bij de congresbezoeker of organisator hoeft te worden gelegd. De MRA doet het momenteel goed waar het gaat om binnen halen van congressen. Als de MRA concurrerend wil blijven, zijn de kosten voor vervoer en het gemak waarmee er gebruik van kan worden gemaakt een belangrijk punt. Het is daarom essentieel hierin te voorzien.

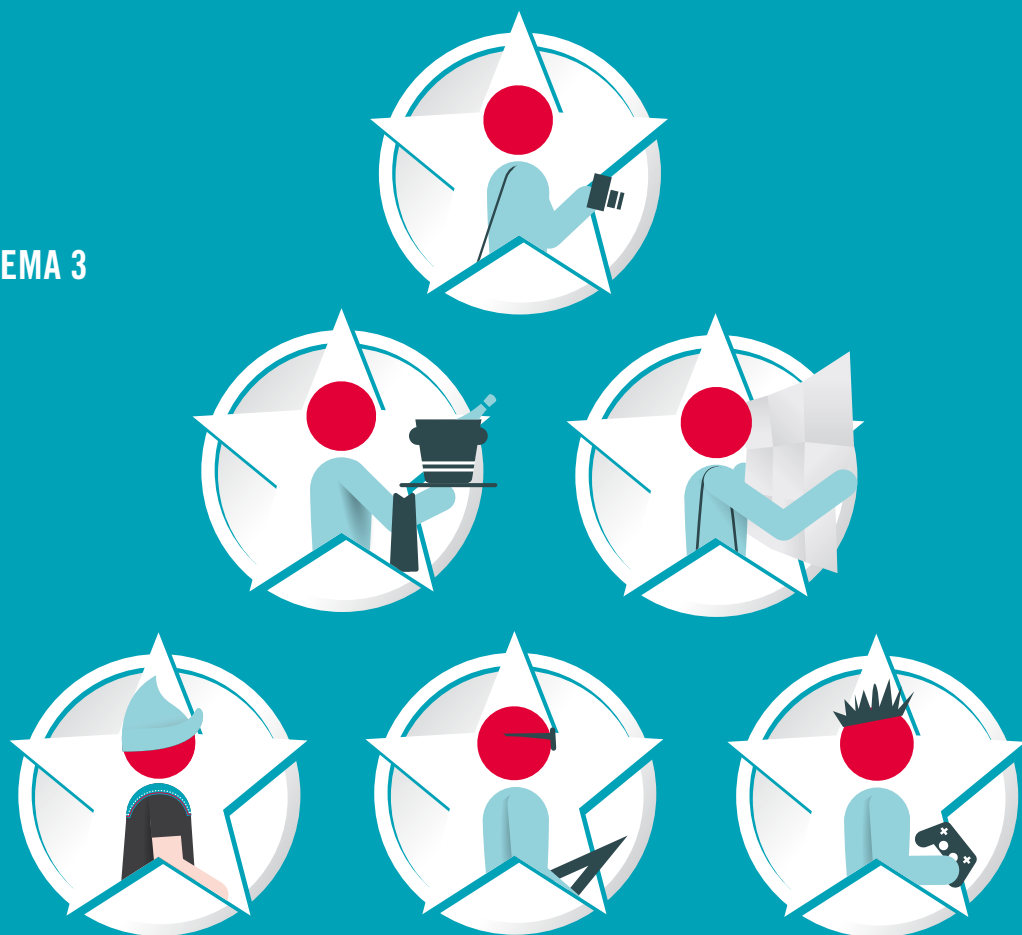


#### 4.4.8 IN 2025 IS ER IN DE MRA VOLDOENDE HOTELCAPACITEIT EN ZETTEN DE OVERHEDEN IN DE MRA ZICH IN VOOR STIMULERING VAN CONCURRENDE HOTELPRIJZEN.

De laatste jaren is het aantal hotelkamers in de MRA flink gestegen. Dat was ook nodig, want er was een tekort, zowel kwantitatief als kwalitatief, aan hotelkamers. Om concurrerend te blijven voor het binnenhalen van congressen en beurzen is het noodzakelijk dat er voldoende (en voldoende kwalitatief) aanbod van hotelkamers blijft, en dat de prijzen concurrerend zijn. Op dit moment worden sommige *congresbids* verloren op basis van de hoogte van de kamerprijzen in en om Amsterdam. Als overheden blijven we hierover in overleg met hoteliers, om dit gemeenschappelijke belang goed te delen. Door middel van goede vraag-aanbod monitoring (door o.a. de middelen uit de regionale hotelstrategie) houden we het aanbod van kamers op peil.







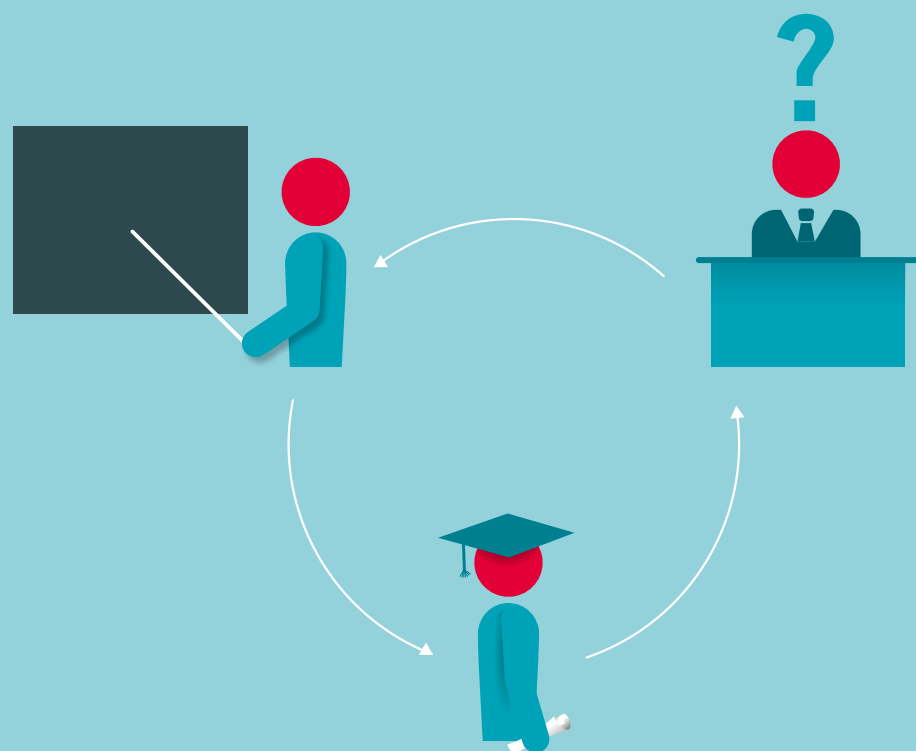
## 4.5 HUMAN CAPITAL

**OP DIT MOMENT IS DE TOERISTISCHE SECTOR GOED VOOR MEER DAN 109.000 ARBEIDSPLAATSEN IN DE MRA. MEER DAN DE HELFT VAN DEZE ARBEIDSPLAATSEN WORDT INGEVULD DOOR MEDEWERKERS DIE MBO OF LAGER GESCHOOLED ZIJN.**

Met het toenemende aantal bezoekers aan de MRA is de verwachting dat de vraag naar goed opgeleide gastvrije medewerkers stijgt. De toeristische sector is niet de enige sector waar de werkgelegenheid zal stijgen. Daarom is het belangrijk dat het imago verbeterd wordt en bedrijven inzetten op het binden en boeien van hun medewerkers, om het hoge personeelsverloop terug te dringen.

#### 4.5.1 IN 2025 IS ER EEN UITSTEKENDE AFSTEMMING TUSSEN VRAAG EN AANBOD ZODAT ER EEN CONSTANTE STROOM IS VAN VOLDOENDE KWALITATIEF EN OP DE MARKT AFGESTEMD PERSONEEL.

Onderwijsinstellingen werven studenten voor verschillende opleidingen en houden hiermee geen tot weinig rekening met de vraag vanuit de arbeidsmarkt. De communicatie met de arbeidsmarkt is beperkt, waardoor onderwijsinstellingen niet duidelijk in kaart hebben wat men verwacht van een medewerker en de kennis en kunde van een afgestudeerde student niet aansluit op de verwachting van het bedrijfsleven. Als overheden zetten we ons in om deze afstemming goed te faciliteren.



#### 4.5.2 FOCUS OP EXCELLENTE EN PROFESSIONELE GASTVRIJHEID VOOR NIEUWE EN BESTAANDE WERKNEMERS IN DE TOERISTISCHE SECTOR, EVENALS VOOR BEWONERS EN BEDRIJVEN.

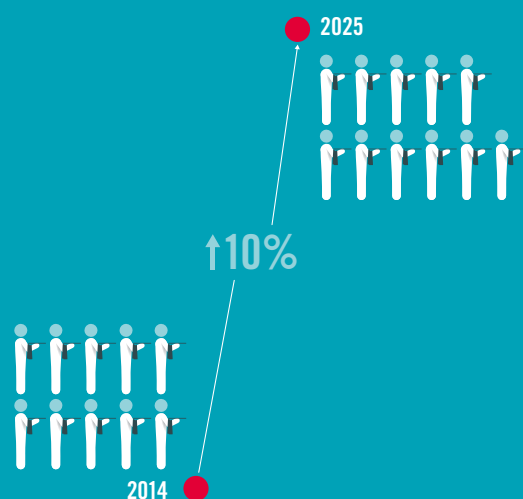
Gastvrijheid hoort centraal te staan in de toeristische sector. In de MRA kan de gastvrijheid sterk verbeterd worden zodat de bezoeker zich welkom voelt tijdens zijn verblijf aan de MRA en de kans op een herhaalbezoek vergroot wordt. Een opgave voor werknemers in de toeristische sector, maar ook voor bewoners en bedrijven. Als overheden zetten we ons in om deze focus te promoten.



Het verbeteren van de gastvrijheid draagt bij aan de kans op een herhaalbezoek.

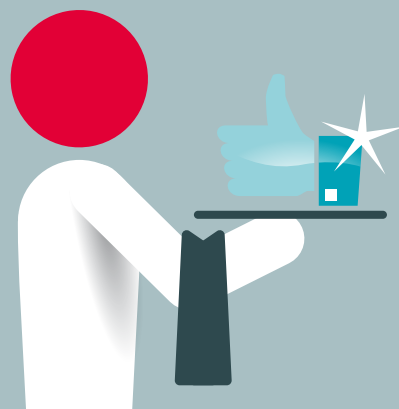
### 4.5.3 STIJGING VAN DE WERKGELEGENHEID IN DE TOERISTISCHE SECTOR IN DE MRA MET 10% TEN OPZICHTE VAN 2014.

Met de toename van het aantal bezoekers zal de werkgelegenheid in de MRA stijgen. De toeristische sector is niet de enige sector waar deze vraag zal stijgen. Belangrijk is dat de sector aantrekkelijk blijft voor (toekomstige) medewerkers.



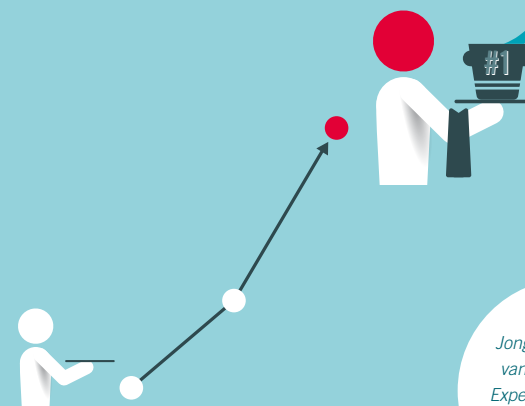
### 4.5.4 IMAGO VERBETEREN VAN BEROEPEN IN DE TOERISTISCHE SECTOR.

Onder jongeren hebben veel beroepen in de toeristische sector te maken met een imago-probleem. Hierdoor dreigt op termijn een tekort aan goed geschoolde en ervaren arbeidskrachten. Waar mogelijk dragen overheden in de MRA daarom bij aan de imago verbetering van beroepen in de toeristische sector.



### 4.5.5 GROEIKANSEN BINNEN BEROEPEN IN DE TOERISTISCHE SECTOR.

Met het toeristisch/recreatieve bedrijfsleven blijven we in overleg om mogelijkheden voor groeien binnen het bedrijf of doorleren op de werkvloer zo veel mogelijk te stimuleren. Daarnaast zetten we ons in voor het verbeteren van de ondernemersvaardigheden in de sector.



Jonge medewerker van het Heineken Experience Museum legt het brouwproces uit.







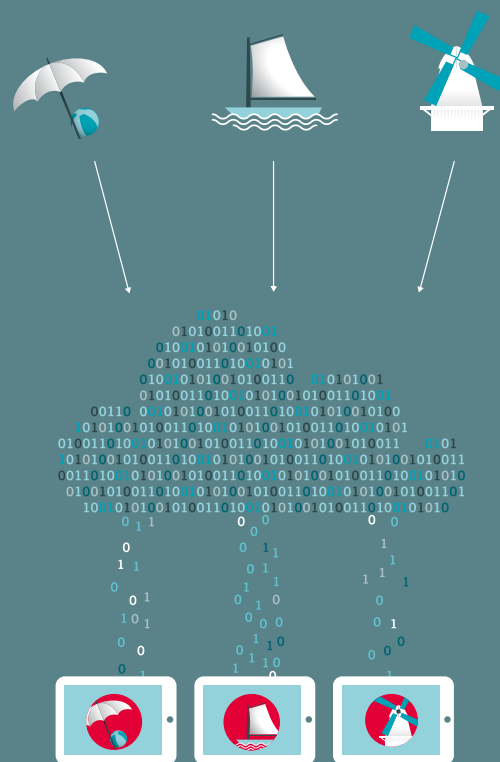
## 4.6 TECHNOLOGIE, INNOVATIE & CROSSOVERS

**DE WERELDWIJDE DIGITALE ONTWIKKELINGEN VOLGEN ELKAAR SNEL OP. INTERNET OF THINGS (OF INTERNET OF EVERYTHING) LAAT ZIEN DAT LANGZAAM MAAR ZEKER ALLE APPARATEN EN OBJECTEN MET HET INTERNET VERBONDEN ZULLEN ZIJN.**

Voor de toeristische sector biedt deze trend kansen en mogelijkheden. Bijvoorbeeld: een bezoeker stapt uit het hotel en krijgt te zien wat er vandaag te doen is, afgestemd op de voorkeur van de bezoeker, inclusief routes en wachttijden (die geminimaliseerd zijn door deze ontwikkeling). Door samenwerking met andere sectoren (ICT, game-industrie) wordt de kans vergroot om tot innovatieve oplossingen of ideeën te komen.

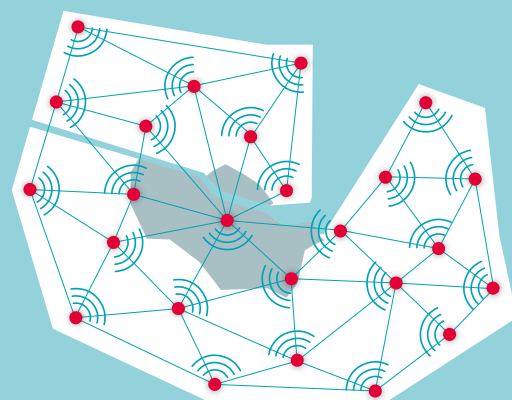
#### 4.6.1 ALLE OVERHEDEN WERKEN MET VOLLEDIGE OPEN DATA OP HET GEBIED VAN TOERISTISCH RELEVANTE DATA, DEZE OPEN DATA ZIJN BOVENDIEN MEERTALIG BESCHIKBAAR.

Het openstellen van data geeft de markt de kans hiermee aan de slag te gaan en apps of toepassingen te ontwikkelen die interessant of handig kunnen zijn voor de bezoeker aan de MRA.



#### 4.6.2 DE OVERHEDEN UIT DE MRA PROBEREN WAAR MOGELIJK OPENBARE NETWERKEN VAN WIFI TE FACILITEREN EN MOGELIJK TE MAKEN.

De bezoeker kan tegenwoordig meer met de telefoon dan alleen bellen. Bijvoorbeeld informatie opzoeken, tickets kopen en de telefoon als plattegrond gebruiken. Om dit te faciliteren is het nodig dat de bezoeker overal gebruik kan maken van snel internet.



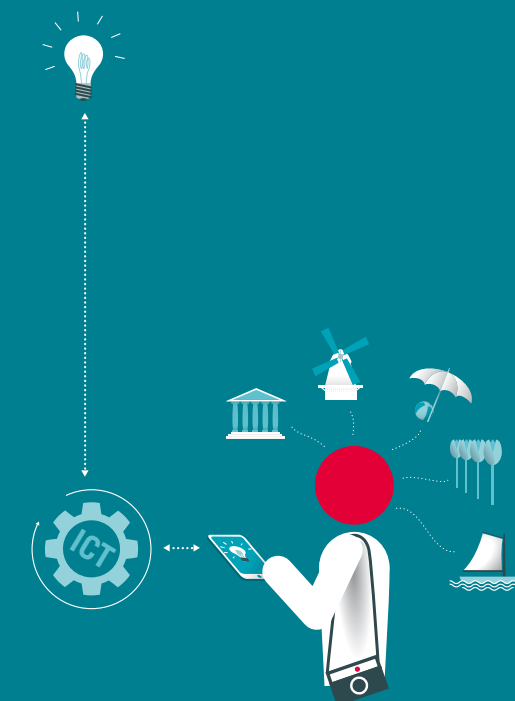
#### 4.6.3 BREDE INZET VAN CROWDSOURCING VIA SOCIAL MEDIA (HET BETREKKEN VAN BURGERS EN BEDRIJVEN BIJ MARKETING EN PROMOTIE, PRODUCT ONTWIKKELING, ENZ.).

Burgers en bedrijven kunnen de bezoeker / promotie organisaties attenderen op interessante activiteiten, gebouwen of plekken in hun buurt. De verborgen parels die niet bij een breed publiek bekend zijn.



#### 4.6.4 TOEPASSEN VAN SMART SOLUTIONS BINNEN CLUSTER TOERISME EN CONGRESSEN.

Samenwerken met de ICT branche biedt kansen en mogelijkheden voor de toeristische sector. Op voorhand routes uitstippelen aan de hand van de interesses van de bezoeker (in musea of door een gebied), tips krijgen op basis van het profiel van de bezoeker, met de telefoon een foto maken van een kunstwerk en deze op posterformaat aan het eind van het bezoek ophalen, zijn enkele voorbeelden.



#### 4.6.5 CROSSOVERS MET BIJVOORBEELD ZORG (ZORGTOERISME), CREATIEVE INDUSTRIE (ARCHITECTUUR/ GAMING/INDUSTRIEEL ERFGOED, ETC.) EN ANDERE SPECIFIEKE SECTOREN EN DOELGROEPEN.

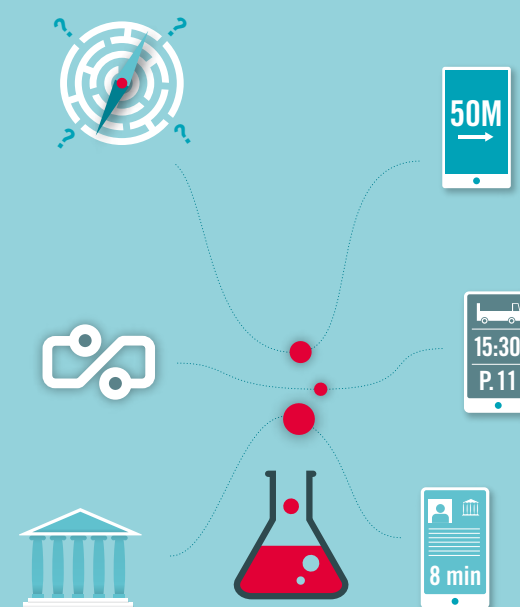
Groei en innovatie binnen de toeristische sector kan vergroot worden door met andere sectoren samen te werken. Zorgtoerisme boort een nieuwe doelgroep aan, waardoor de groei van bezoekers toe kan nemen. Innovatie kan plaatsvinden door bijvoorbeeld samen te werken met de game-industrie.



*Ouderen en zorgbehoevenden worden steeds mobieler. Zij zijn daarom een interessante doelgroep als bezoeker.*

#### 4.6.6 HET STIMULEREN VAN MARKTPARTIJEN OM RELEVANTE CONSUMENTGERICHTE APPS TE ONTWIKKELEN.

Apps voor bijvoorbeeld *wayfinding*, wachttijden bij musea of OV-aansluitingen bieden de bezoeker informatie waarmee doelstellingen uit deze strategische agenda behaald kunnen worden (spreiding in ruimte en tijd, betere connectiviteit, enz.). Door middel van bijvoorbeeld wedstrijden, challenges of innovatiefondsen willen we de ontwikkeling van dergelijke apps aanjagen.



#### 4.6.7. IN 2025 HEEFT DE MRA EEN WELCOME CITY-LAB.

Het Welcome City-Lab is een laboratorium dat innovatieve start-ups in de toeristische sector op weg helpt. Door ze te helpen met hun netwerk, het opbouwen van het bedrijf, het vinden van financiering, het leggen van dwarsverbanden met andere initiatieven, enz. Het doel zal drieledig zijn: het creëren van een mindset en cultuur van innovatie in de toeristische industrie, het helpen van veelbelovende innovatieve startups in het toeristisch domein en het aanmoedigen en interesseren van regionale, nationale en internationale start-ups in het toeristisch domein in de MRA. De Board zal hierin ook een belangrijke rol spelen.





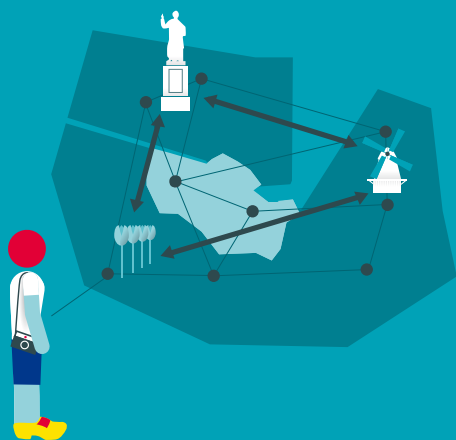
## 4.7 MARKETING & PROMOTIE

**WAT BETREFT MARKETING EN PROMOTIE KENT DE MRA INMIDDELS EEN RIJKE GESCHIEDENIS VAN SAMENWERKING, VOORAL BINNEN HET PROJECT AMSTERDAM BEZOEKEN, HOLLAND ZIEN.**

De inspanningen binnen het project Amsterdam Bezoeken, Holland Zien worden gecontinueerd, waarbij per projectfase van vier jaar zal worden bekeken hoe de activiteiten het beste kunnen worden voortgezet. Om de beoogde groei te realiseren, herhaalbezoeken te stimuleren, samenwerking voor de Nederlandse bezoekersmarkt te initiëren en bepaalde typen bezoekers of nieuwe doelgroepen aan te spreken, zijn daarnaast aanvullende doelstellingen en initiatieven nodig.

#### 4.7.1 IN 2025 IS ER EEN MRA-BREDE, GOEDLOPENDE SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN DE NEDERLANDSE BEZOEKERSMARKT.

De samenwerking op het gebied van internationale bezoekers loopt inmiddels erg goed. Wat betreft de Nederlandse bezoeker werken we echter nog maar weinig samen, terwijl hier veel te winnen valt. Ook voor de Nederlandse bezoeker en zelfs voor de inwoners van de MRA is het lang niet altijd duidelijk wat er binnen de MRA te beleven valt. In 2025 hebben we daarom een goedlopende samenwerking om meer Nederlandse bezoekers naar de MRA te trekken, te zorgen dat zij meerdere plekken bezoeken en vaker terug komen. We maken daarom beter inzichtelijk wat er te doen is in de MRA en ontsluiten deze informatie op een efficiënte manier.



#### 4.7.2 AANTREKKEN VAN EN INSPELEN OP NIEUWE DOELGROEPEN: OUDEREN, CHINEZEN, MIST-LANDEN, ZORGTTOERISME, SPORTTOERISME, ENZ.

Welke doelgroepen interessant zijn, is aan verandering onderhevig. Hier willen we als MRA actief op inspelen. Door onderzoek monitoren we dit regelmatig en waar nodig passen we de marketing en promotie aan om nieuwe doelgroepen te trekken. Wat vinden we belangrijke doelgroepen? Wat vinden we belangrijke typen reizigers? Groepsreizen leveren misschien in een klap grotere groepen bezoekers op maar individuele reizigers gaan makkelijker op in de stad en zijn eenvoudiger te spreiden. In 2025 hebben we hierover een goedlopende monitoring en afstemming.



#### 4.7.3 ER BESTAAT IN DE MARKETING EN PROMOTIE VOOR INTERNATIONALE BEZOEKERS GEEN ONDERSCHIED MEER TUSSEN STAD EN REGIO. DE INSPANNINGEN VANUIT AMSTERDAM BEZOEKEN, HOLLAND ZIEN (ABHZ) ZIJN VANZELFSPREKEND EN ONDERDEEL VAN DE MRA-CITYMARKETINGOPDRACHT.

Hoewel de marketing richting de internationale bezoeker inmiddels over de hele MRA gaat, is er toch vaak nog sprake van een onderscheid tussen Amsterdam en de regio. In 2025 hebben we wat de marketing en promotie richting internationale bezoekers één gezamenlijke opdracht namens de gehele MRA, waarin de inspanningen vanuit ABHZ een vanzelfsprekend onderdeel zijn. Om dit te bewerkstelligen onderzoeken we bovendien de mogelijkheden om tot één citymarketingorganisatie te komen voor de gehele MRA.

# I'mra

#### 4.7.4 STERKE GEZAMENLIJKE INZET OP DE SPREIDING VAN BEZOEKERS IN TIJD, ZOWEL DOOR HET JAAR HEEN, ALS OVER DE DAG.

Geografische spreiding is een belangrijk instrument om de balans tussen bewoners, bedrijven en bezoekers te bewaren en daarmee de leefbaarheid te waarborgen. Hier wordt momenteel al hard aan gewerkt en er zal ook blijvend op worden ingezet. Daarnaast hebben we in 2025 een betere spreiding van bezoekers in tijd, zowel door het jaar heen als over de dag. Door slimme marketing maar ook door slim plannen en afstemmen over evenementen en openingstijden van attracties.

#### 4.7.5 AMSTERDAM IS DE STAD/REGIO ALS HET GAAT OM: KUNST EN CULTUUR / FIETSEN EN WATER. INZET OP SPECIFIEKE EN UNIEKE REGIO-BREDE EIGENSCHAPPEN (NAAST DE GEOGRAFISCHE KARAKTERS UIT ABHZ).

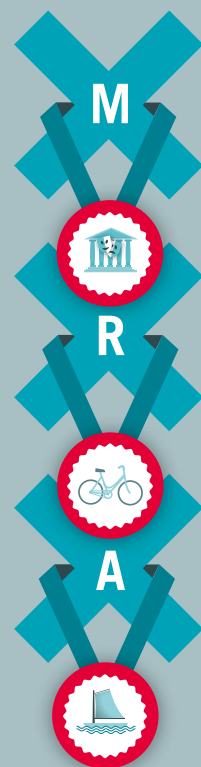
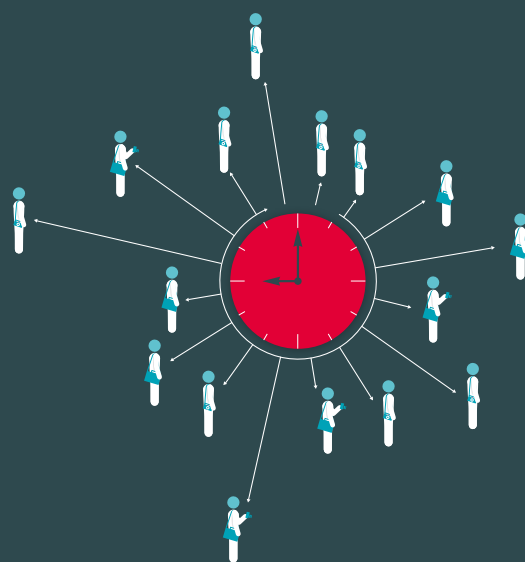
De marketing richting internationale bezoekers focust zich momenteel veelal op beleving en activiteiten in de geografische subregio's van de MRA, bijvoorbeeld via Amsterdam Bezoeken, Holland Zien en de thema's als Flowers of Amsterdam. We hebben daarnaast een aantal MRA-brede unieke eigenschappen die we meer in de etalage kunnen zetten om specifieke doelgroepen aan te trekken. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de enorme hoeveelheid cultuur die de MRA rijk is, het thema fietsen of het thema water. In 2025 staat Amsterdam bekend als the-place-to be voor dergelijke thema's.

#### 4.7.6 VERBETERING VAN DE INFORMATIEVOORZIENING VOOR BEZOEKERS, ZOWEL FYSIEK ALS DIGITAAL.

Goede marketing is belangrijk, maar goede informatievoorziening voor bezoekers die hier eenmaal zijn, is minstens zo belangrijk. We zetten ons daarom gezamenlijk in om marketinginspanningen te vertalen naar een goede fysieke en digitale informatievoorziening voor bezoekers die hier al zijn.

#### 4.7.7 BEWONERS VAN DE MRA WORDEN VAKER INGEZET ALS AMBASSADEURS.

Bewoners van de MRA weten als geen ander wat de MRA te bieden heeft, en welke onontdekte parels een bezoekje meer dan waard zijn. We gaan daarom op zoek naar methoden om bewoners vaker en beter in te zetten als ambassadeurs van de regio richting internationale bezoekers.





## 4.8 DESTINATIE- ONTWIKKELING

**DE MRA MOET ZICH ALS DESTINATIE  
CONTINU BLIJVEN ONTWIKKELEN OM  
CONCURREEREND TE BLIJVEN MET  
ANDERE REGIO'S.**

Wat we hebben is erg geliefd, maar stilstand kan achteruitgang betekenen. Om herhaalbezoek te stimuleren en de concurrentie met andere regio's in Europa aan te blijven gaan, zetten we in op verbreden en verbeteren van het aanbod.



## 4.8.1 TOT 2025 IEDERE DRIE JAAR EEN NIEUWE TOON-AANGEVENDE ATTRACTIE IN DE REGIO, DIE ZELFSTANDIG IN STAAT IS OM GROTE AANTALLEN (INTERNATIONALE) BEZOEKERS TE TREKKEN

Attracties die zelfstandig in staat zijn om bezoekers aan te trekken (of te verleiden om vanuit Amsterdam de regio in te gaan) zijn nodig om groei- en spreiding van toerisme te bevorderen. Te denken valt aan ontwikkelingen als Park21 in Haarlemmermeer of WitchWorld in Almere. Dergelijke attracties hebben vaak direct grote invloed op werkgelegenheid (tijdens het hoogseizoen werken in de Efteling bijvoorbeeld meer dan 2.000 werknemers). Daarnaast moet bekeken worden of bestaande attracties een impuls kunnen krijgen. De overheden uit de MRA faciliteren en stimuleren waar mogelijk.

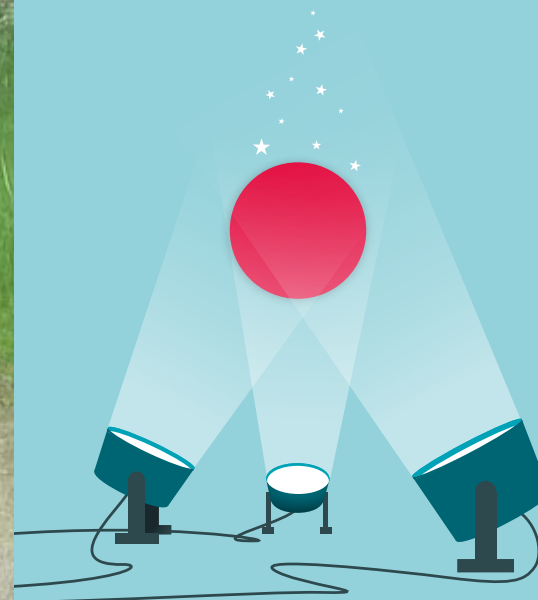


*Artist Impression van Witchworld Almere, een themapark dat vanaf 2019 zijn deuren zal openen.*



## 4.8.2 STERKE GEZAMENLIJKE INZET OP HET ORGANISEREN VAN GROOTSCHALIGE INTERNATIONALE EVENEMENTEN (SPORT, MUZIEK, CULTUUR).

Evenementen zijn een goed instrument om de MRA in de internationale schijnwerpers te zetten. Of het nu gaat om een grootschalig sport evenement of bijvoorbeeld de organisatie van de MTV awards. Dergelijke evenementen zorgen voor een grote hoeveelheid PR. Daarnaast dragen ze bij aan het culturele aanbod voor inwoners en bezoekers.



*Een evenement als de Gaypride zorgt voor een grote hoeveelheid PR.*



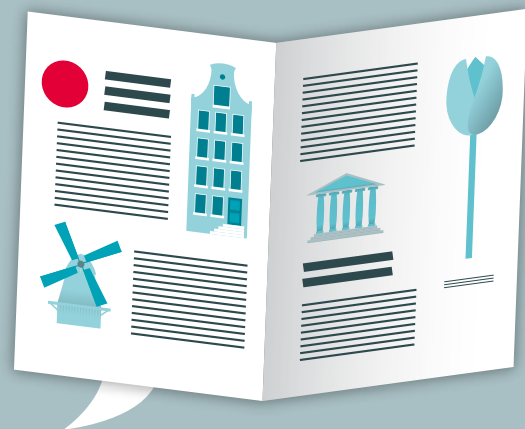
### 4.8.3 DE REGIONALE HOTEL-STRATEGIE IS VERBREED NAAR EEN ONTWIKKEL-STRATEGIE VOOR ALLE TYPEN VERBLIJFSACCOMMODATIES, MET OOG VOOR ZOWEL KWANTITEIT ALS KWALITEIT.

De regionale hotelstrategie is een goede eerste stap naar meer afstemming over verblijfsaccommodaties. Deze afstemming is noodzakelijk om de totale vraag en aanbod naar verblijfsaccommodaties goed in balans te kunnen houden en kansen te kunnen benutten. De instrumenten uit de regionale hotelstrategie (monitoring, ontwikkelladder, adviesteams, kansenskaarten) zijn ook goede instrumenten voor ander type verblijfsaccommodaties.



### 7.8.4 BREDE INZET VAN HET INSTRUMENT VAN STORY-TELLING.

Storytelling is een instrument dat momenteel nog te weinig wordt gebruikt in de MRA. Het kan als instrument worden gebruikt om bestaande bezienswaardigheden of attracties een diepere belevenis te geven. In 2025 maken we hier breed gebruik van in de MRA.



### 7.8.5 DE KOMENDE JAREN BLIJVEN WE INZETTEN OP GROEI VAN DE ZEE- EN RIVIERCRUISE MARKT. VOOR DE RIVIERCRUISES IS HET AANTAL PLAATSEN WAAR ZIJ KUNNEN AANMEREN (IN DE MRA) FORS TOEGENOMEN.

Riviercruises vormen een duurzame manier van aanvoer van bezoekers. Niet alleen vanwege de transportmethode, maar ook omdat het hier gaat om relatief kleine groepen bezoekers, die door de kleinere omvang van de schepen op meer plekken kunnen aanmeren. Daarnaast zijn riviercruises interessant met het oog op de doelgroep, over het algemeen senioren, die de komende jaren fors zal blijven groeien. De zee cruise markt is nog volop in beweging. De afgelopen jaren hebben de terminals in Amsterdam en IJmuiden een sterke groei door gemaakt. Deze groei zet de komende jaren naar verwachting door en kan een flinke bijdrage aan de economie betekenen. Er moet dan wel goed aandacht worden besteed aan de bereikbaarheid en connectiviteit met de terminals, en aan de balans tussen bewoners, deze relatief grote groepen bezoekers en bedrijven.







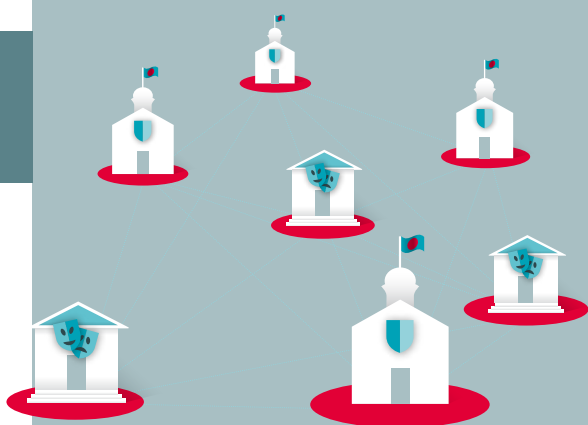
## 4.9 CULTUUR

**DE MRA HEEFT EEN ENORME HOEVEELHEID AAN CULTUUR EN CULTURELE INSTELLINGEN, DIE BOVENDIEN VAN ZEER HOOG NIVEAU ZIJN. STERKER NOG, NERGENS TER WERELD IS DE DICHTHEID AAN HOOGWAARDIGE CULTUUR PER VIERKANTE KILOMETER ZO HOOG ALS IN DE MRA.**

We doen hier echter nog te weinig mee, terwijl cultuur bij uitstek benut kan worden om de economische concurrentiepositie van de MRA te verstevigen en qua bezoekers een bepaald type bezoeker aan te trekken. Inmiddels wordt in MRA-verband gewerkt aan een nieuwe impuls, de zogenaamde cultuurimpuls, met als doel om de samenwerking op het gebied van cultuur te versterken om de economische concurrentiepositie van de MRA te verstevigen. Onderdeel hiervan is dat eind 2014 het World Cities Culture forum naar de MRA komt. Dit is de eerste goede gelegenheid om kansen op het gebied van samenwerking voor cultuur in de MRA te benutten. Toerisme en Cultuur vormen uiteraard ook een sterke combinatie, vandaar dat we er naar streven om deze relatie in 2025 flink verstevigd te hebben.

### 4.9.1 IN 2025 IS ER EEN STERKE EN MRA-BREDE SAMENWERKING EN KENNISDELING OP HET GEBIED VAN CULTUUR TUSSEN GEMEENTEN, MAAR OOK TUSSEN CULTURELE INSTELLINGEN.

Meer samenwerking tussen gemeenten en culturele instellingen onderling, maar ook tussen gemeenten en culturele instellingen zorgt ervoor dat een sterkere propositie richting bezoekers kan worden gemaakt. Daarnaast kan meer samenhang in het culturele aanbod worden gecreëerd en kunnen aantrekkelijke verbindingen worden gelegd. Wat kunnen culturele instellingen van elkaar leren? Hoe kunnen zij samenwerken om gezamenlijk meer bezoekers te trekken? Welke rol kunnen gemeenten hierin spelen?



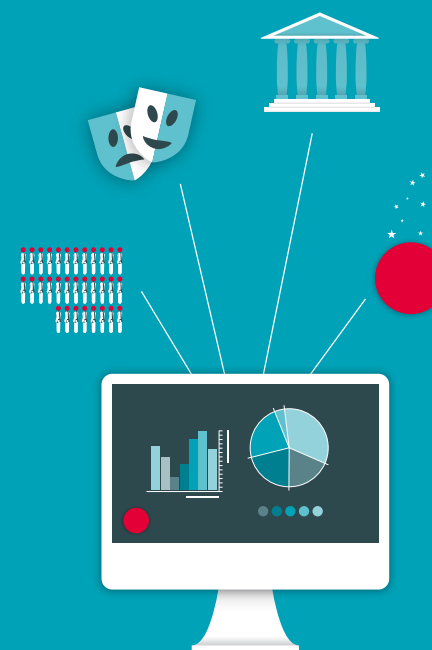
### 4.9.2 HET CREËREN VAN DIRECTE KOPPELINGEN TUSSEN COLLECTIES VAN MUSEA EN LOCATIES IN DE REGIO WAAR MOGELIJK.

In 2025 hebben we de collecties van musea in de MRA meer verbonden met locaties in de MRA. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan dependances van musea op relevante locaties (beroemde schilderijen die gemaakt zijn van landschappen langs de Vecht bijvoorbeeld in een tijdelijke dependance ergens langs de Vecht) maar ook aan verwijzingen in zalen van musea naar specifieke locaties in de regio (met daarbij ook informatie hoe daar te komen (heeft een kunstenaar van een schilderij of beeldhouwwerk bijvoorbeeld altijd ergens gewoond in de MRA en kan die plek nu nog steeds bezocht worden?).



### 4.9.3 IN 2025 IS ER EEN CULTUURMONITOR VOOR DE HELE MRA (KENNIS- EN DATABANK MET CULTURELE INSTELLINGEN, EVENEMENTEN, INFORMATIE OVER COLLECTIES, BEZOEKERS AANTALLEN, ENZ), WAARVAN DE DATA MEERTALIG WORDT OPENGESTELD.

Een culturele monitor (een databank van alle instellingen, evenementen, informatie over collecties en bezoekers) zorgt ervoor dat culturele instellingen en overheden zelf beter kunnen inspelen op ontwikkelingen. Als deze data worden opengesteld, zorgt het er ook voor dat ondernemers (app bouwers, website ontwikkelaars) met deze informatie producten en diensten op de markt kunnen brengen die bezoekers kunnen verleiden om sneller en vaker voor een culturele activiteit te kiezen.

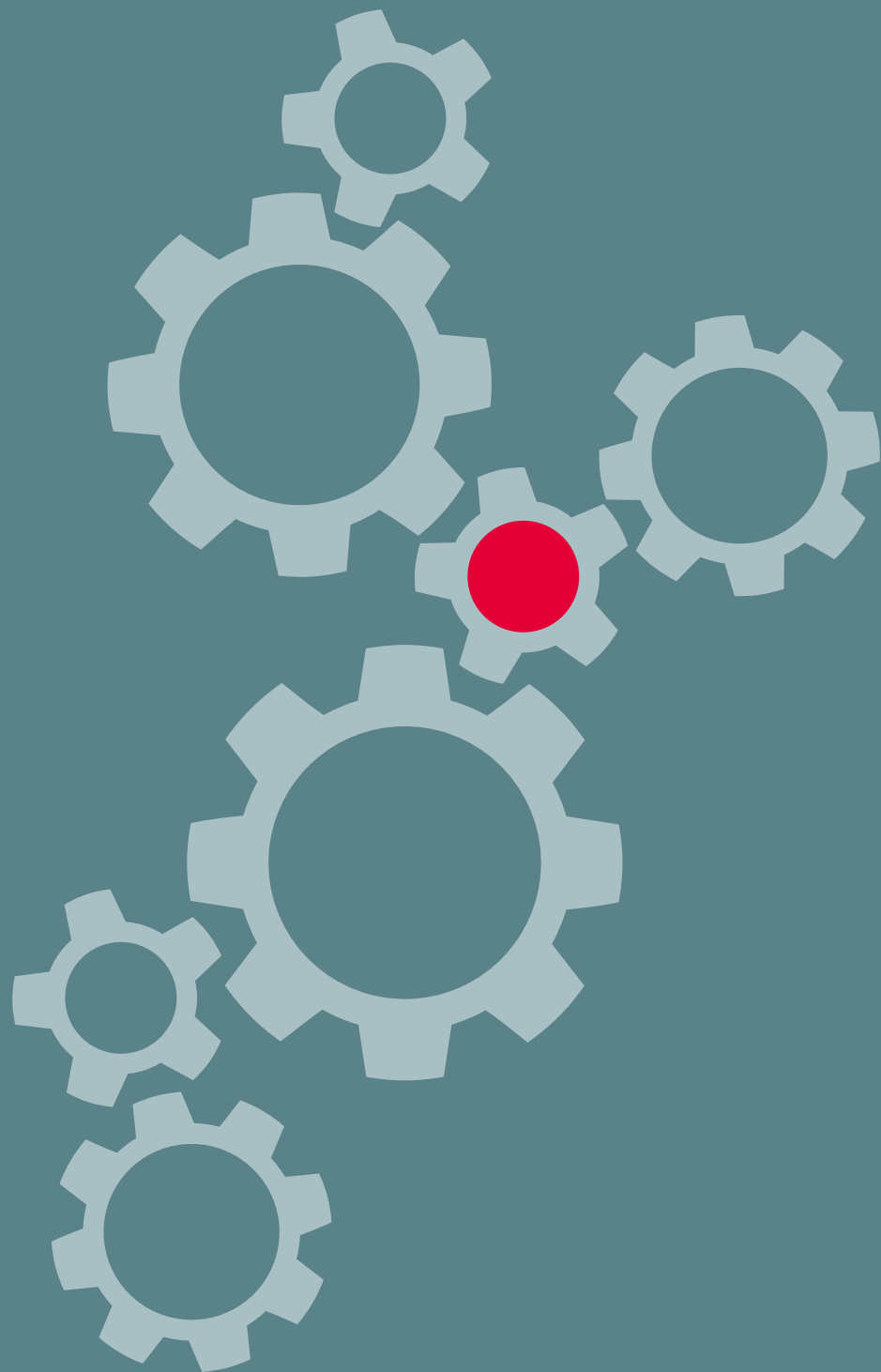


### 4.9.4 CULTUUR IS IN 2025 EEN VAN DE LEIDENDE THEMA'S WAARMEE DE MRA ZICH PROFILEERT EN WAARMEE GERICHT WORDT OP EEN SPECIFIEKE DOELGROEP VAN HOOGOPGELEIDE, CULTUURMINNENDE BEZOEKERS.

De doelgroep van hoogopgeleide, cultuurminnende bezoekers is voor de MRA een hele interessante doelgroep. Niet alleen omdat zij over het algemeen veel besteden, maar ook omdat zij vaak (toekomstige) *decisionmakers* zijn. Als zij een goede indruk hebben van de MRA, de inwoners en de (culturele) voorzieningen die we hier hebben, dan kan hen dat wellicht verleiden om ook hun bedrijf of organisatie in de toekomst hier te vestigen of uit te breiden.







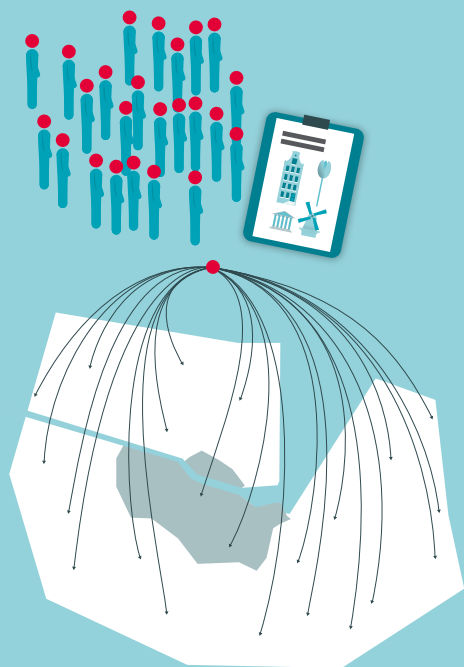
## 4.10 SAMENWERKING, KENNISDELING & ONDERZOEK

**BINNEN HET TOERISTISCH DOSSIER  
BESTAAT EEN GOEDE REGIONALE  
SAMENWERKING.**

De verschillende projecten (o.a. ABHZ, Clusters & Congressen in de MRA) lopen al jaren en zijn erg succesvol, het cluster Toerisme en Congressen van de Board krijgt steeds meer vorm en is van enorme toegevoegde waarde, en de ambtelijke Werkgroep Toerisme van de MRA functioneert sinds jaar en dag erg goed als afstemmingsoverleg en informatie uitwisselingsplatform. Wel is de samenwerking nu nog vaak afhankelijk van personen en van projecten. Door hier meer structuur in aan te brengen kunnen we de samenwerking beter borgen en verstevigen.

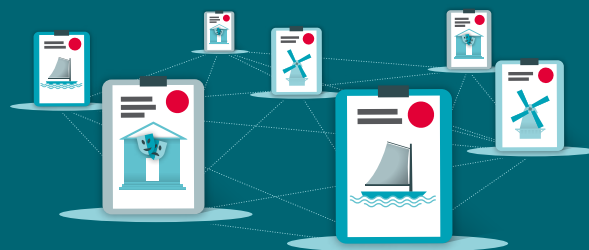
#### 4.10.1 IN 2025 IS ER EEN POOL VAN BELEIDS-MEDEWERKERS EN PROJECT-MANAGERS OP HET GEBIED VAN TOERISME EN RECREATIE DIE INZETBAAR ZIJN IN DE HELE MRA, EN ZIJN ER VOOR PROJECTEN REGIONALE PROJECTTEAMS.

Meer samenwerking tussen gemeenten en culturele instellingen onderling, maar ook tussen gemeenten en culturele instellingen zorgt ervoor dat een sterkere propositie richting bezoekers kan worden gemaakt. Daarnaast kan meer samenhang in het culturele aanbod worden gecreëerd en kunnen aantrekkelijke verbindingen worden gelegd. Wat kunnen culturele instellingen van elkaar leren? Hoe kunnen zij samenwerken om gezamenlijk meer bezoekers te trekken? Welke rol kunnen gemeenten hierin spelen?



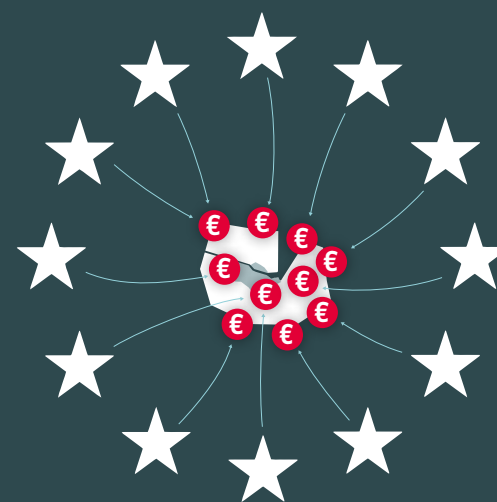
#### 4.10.2 IN 2025 IS ER EEN MRA-BREDE AFSTEMMING EN KENNISDELING OVER TOERISTISCHE / RECREATIEVE / CULTURELE BELEIDSDOCUMENTEN, EN VERSTERKEN WE ELKAAR WAAR MOGELIJK EN NODIG.

Juist omdat toerisme een dossier is dat zich niets aantrekt van gemeentegrenzen, is het verstandig om toeristische, recreatieve en culturele beleidsdocumenten goed op elkaar af te stemmen, en waar mogelijk zelfs (sub)regionaal op te stellen. Ook gelet op de kleine formatie die veel gemeenten beschikbaar hebben voor toerisme is het verstandig om goed van elkaar te leren en elkaar te versterken waar mogelijk en nodig.



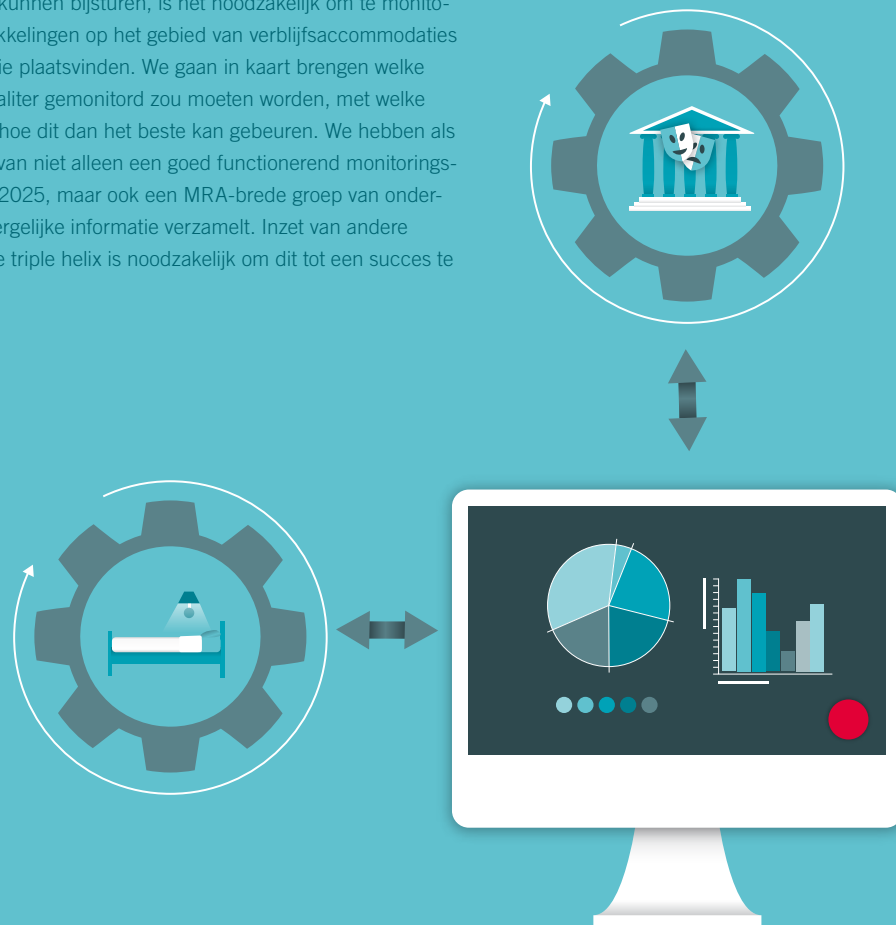
#### 4.10.3 WE BRENGEN IN BEELD HOE WE GEZAMENLIJK MEER GELD BINNEN KUNNEN HALEN UIT EUROPA VOOR TOERISTISCHE PROJECTEN / INITIATIEVEN, EN LEGGEN DE NODIGE VERBANDEN OM DIT MOGELIJK TE MAKEN.

Een culturele monitor (een databank van alle instellingen, evenementen, informatie over collecties en bezoekers) zorgt ervoor dat culturele instellingen en overheden zelf beter kunnen inspelen op ontwikkelingen. Als deze data worden opengesteld, zorgt het er ook voor dat ondernemers (app bouwers, website ontwikkelaars) met deze informatie producten en diensten op de markt kunnen brengen die bezoekers kunnen verleiden om sneller en vaker voor een culturele activiteit te kiezen.



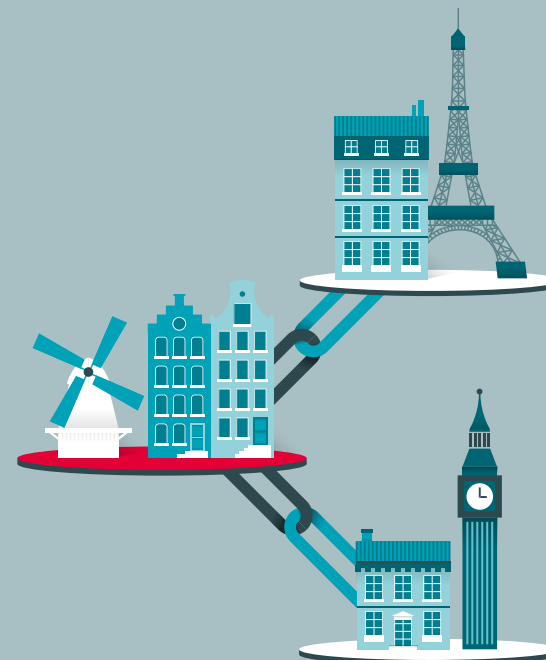
#### 4.10.4 MRA-BREDE VRAAG- EN AANBODGERICHTE MONITORING VAN ONTWIKKELINGEN VAN TOERISME IN HET ALGEMEEN EN VAN VERBLIJFSACCOMODATIES EN DAGRECREATIE (ATTRACTIES, CULTURELE INSTELLINGEN, ETC.) IN HET BIJZONDER.

Meten is weten, een goed beeld van ontwikkelingen in het toeristisch domein is noodzakelijk vanwege meerdere redenen. Vooralsnog ontbreekt het aan eenduidige harde kerncijfers voor de hele MRA als het gaat om hotelovernachtingen, toeristische bestedingen, verblijfsduur, een regio brede monitoring van de zakelijke bezoekersmarkt, enz. Om bijvoorbeeld goed in te kunnen spelen op vraag en aanbod, en marketing en promotie activiteiten te kunnen bijsturen, is het noodzakelijk om te monitoren hoe ontwikkelingen op het gebied van verblijfsaccommodaties en dagrecreatie plaatsvinden. We gaan in kaart brengen welke informatie idealiter gemonitord zou moeten worden, met welke frequentie en hoe dit dan het beste kan gebeuren. We hebben als uitkomst daarvan niet alleen een goed functionerend monitoringsinstrument in 2025, maar ook een MRA-brede groep van onderzoekers die dergelijke informatie verzamelt. Inzet van andere partners uit de triple helix is noodzakelijk om dit tot een succes te maken.



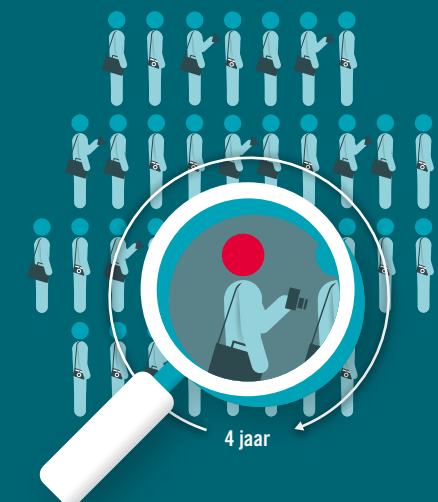
#### 4.10.5 IN 2025 HEEFT DE MRA EEN STERKERE INTERNATIONALE SAMENWERKING MET ANDERE STEDELIJKE REGIO'S IN EUROPA (EN DAARBUITEN) OP TOERISTISCH GEBIED.

Samenwerking met andere grootstedelijke regio's op toeristisch vlak biedt allerlei voordelen; van kennisdeling en gezamenlijke productontwikkeling tot gezamenlijke marketing of subsidieaanvragen in Europa. We smeden daarom stedenallianties die onze eigen concurrentiepositie versterken.



#### 4.10.6 ELKE VIER JAAR WORDT VOOR DE GEHELE MRA VANUIT ÉÉN OPDRACHT EEN BEZOEKERSONDERZOEK UITGEVOERD. IN DE TUSSENLIJGGENDE JAREN WORDT EEN AFGESLANKTE FORM VAN HET BEZOEKERSONDERZOEK GEHOUDEN, WAARBIJ ALLEEN BEPAALDE ASPECTEN ONDERZOEKT WORDEN.

Om met toeristisch beleid en projecten maximaal in te kunnen spelen op ontwikkelingen, is het noodzakelijk een goed beeld te hebben van de bezoekers aan de MRA. Ter ondersteuning aan alle overige doelstellingen is het daarom goed om regelmatig een bezoekersonderzoek in de hele MRA te doen. Van sommige aspecten is het voldoende om ze eens in de vier jaar te onderzoeken, van andere ontwikkelingen is het handiger om deze jaarlijks of tweejaarlijks te onderzoeken.





# 5. UITWERKING

## 5.1 VERVOLGPROCES

De hoofddoelstellingen en subdoelstellingen die in deze Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 zijn benoemd worden geoperationaliseerd in een Actieprogramma. Dit is nodig om het pad naar realisatie van de doelen succesvol te kunnen bewandelen. Richting 2025 zijn vier stappen te onderscheiden.

### 1. OPSTELLEN EN VASTSTELLEN VAN STRATEGISCHE AGENDA

Het opstellen en vaststellen van de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025, waarin de overheden binnen de MRA een gezamenlijke stip op de horizon voor het toeristisch domein met elkaar afspreken. In een aantal hoofddoelstellingen en subdoelstellingen wordt richting gegeven aan beleid en overige activiteiten voor de komende tien jaar. De Strategische Agenda (dit voorliggende document) is vastgesteld in het BO PRES van 25 september 2014.

### 2. OPSTELLEN EN VASTSTELLEN VAN ACTIEPROGRAMMA

Met het vaststellen van de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 in het BO PRES ligt ook het verzoek om opdracht te geven tot het uitwerken van de Strategische Agenda in een Actieprogramma. Door middel van dit actieprogramma kan voor elke (sub)doelstelling concreet invulling worden gegeven hoe het betreffende doel bereikt kan worden en wat daar voor nodig is. Meer hierover in paragraaf 5.2.

### 3. UITVOERING GEVEN AAN HET ACTIEPROGRAMMA

Nadat het Actieprogramma is opgesteld en vastgesteld moet ook uitvoering gegeven worden aan de acties die in het Actieprogramma benoemd zijn. In het Actieprogramma wordt ook een voorstel opgenomen voor de invulling van die uitvoering (door wie, wanneer, met welke stakeholders, schatting van de kosten, etc.).

### 4. MONITORING & BIJSTELLING VAN STRATEGISCHE AGENDA EN ACTIEPROGRAMMA

Zowel de Strategische Agenda als het daarbij behorende Actieprogramma zijn niet in beton gegoten. Als door voortschrijdend inzicht of nieuwe ontwikkelingen het verstandig blijkt om doelen of acties bij te stellen, te verwijderen of toe te voegen, dan moet daar ruimte voor zijn. In het Actieprogramma wordt daarom een proces voorstel opgenomen, waarin omschreven wordt hoe dit kan worden gemonitord, hoe hierover aan DO en BO PRES zal worden gerapporteerd, hoe, waar en wanneer de resultaten van de acties en het behalen van doelstellingen zullen worden gedeeld en hoe besluitvorming over wijziging van een van de documenten tot stand komt.

## 5.2 ACTIEPROGRAMMA TOERISME IN DE MRA 2025

### 5.2.1 DOEL EN INHOUD VAN HET ACTIEPROGRAMMA

Om de doelen uit de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 te kunnen realiseren, is het noodzakelijk deze op een goede wijze te operationaliseren. Het opstellen van een gedetailleerd Actieprogramma is



hiervoor een goed middel. Het aantal subdoelstellingen uit deze Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 lijkt wellicht wat hoog. Het betreft echter een agenda voor de komende tien jaar, waar 36 gemeenten, 2 provincies en de Stadsregio Amsterdam zich voor in gaan zetten. Bovendien zijn enkele van de subdoelstellingen al bijna behaald door in ontwikkeling zijnde producten of initiatieven. Het actieprogramma zal focus aanbrengen in planning (spreiding van acties in de tijd) en geografie (welke actie moet op welke schaal plaatsvinden).

De inhoud van het Actieprogramma is tweeledig. Enerzijds is het doel om zo SMART mogelijk invulling te geven aan de realisatie van de (sub)doelstellingen uit de Strategische Agenda. Hiervoor zal per (sub)doelstelling onder andere in beeld worden gebracht:

- Welke acties nodig zijn om de betreffende (sub)doelstelling te realiseren.
- Per actie hoe deze actie kan worden vormgegeven (een zo concreet mogelijke invulling van beleid en project).
- Per actie welk specifiek doel of resultaat hiermee bereikt moet worden.
- Per actie welke stakeholders (triple helix) hierbij betrokken moeten worden, waar welke stakeholder verantwoordelijk voor is, hoe worden zij gecommiteerd, en hoe kan de voortgang geborgd worden.
- Per actie of, en zo ja, hoeveel inzet van mensen en middelen nodig is om de actie te realiseren, en hoe deze inzet van mensen en middelen verkregen kan worden.
- Per actie een realistische planning (zowel qua moment van uitvoering als qua doorloop tijd).
- Per actie voor welk gebied deze actie van toepassing is.
- Per actie een overzicht van of, en zo ja hoe, deze samenhangt met andere acties.



Het Actieprogramma zal ook een 'plan van aanpak' bevatten met aandacht voor:

- het creëren van draagvlak en commitment bij overige triple helix partners en waar nodig overheden van buiten de MRA.
- een communicatiestrategie: wanneer gaan we wat communiceren, met welk doel, en naar wie?
- een procesvoorstel van monitoring en rapportage voortgang Strategische Agenda + Actieprogramma.
- een procesvoorstel voor up-to-date houden en bijstellen van Strategische Agenda + Actieprogramma.
- een voorstel voor de uitvoering van het Actieprogramma.
- verbindingen met andere beleidsvelden (verkeer en vervoer, infrastructuur, RO/wonen) en beleidsdocumenten (zoals bijvoorbeeld het Ontwikkelingsbeeld MRA, Cultuurimpuls, enz.).

### 5.2.2 VOORSTEL UITWERKING ACTIEPROGRAMMA

Vooralsnog zijn in de Strategische Agenda meer dan 50 (sub)doelstellingen opgenomen. Het is goed mogelijk dat meerdere acties nodig zijn om een (sub)doelstelling te realiseren. Het uitwerken van het Actieprogramma zal dan ook een uitgebreid karwei worden. In dit kader, maar ook in het kader van betrokkenheid van de hele MRA is het wenselijk om een regionaal programmateam in te richten dat het Actieprogramma gaat opstellen, en dat na vaststelling van het Actieprogramma kan helpen om de uitvoering ervan te coördineren. Hierbij valt te denken aan een onderverdeling van de thema's uit de Strategische Agenda.

Het voorstel is dat het programmateam bestaat uit:

#### - 1 programmamanager

Stuurt en coördineert het proces van uitwerking, zorgt voor terugkoppeling naar DO en BO PRES, en neemt daarnaast het trekkerschap van één thema op zich.



#### - 1 programmasecretaris

Levert secretariële en facilitaire ondersteuning, en waar nodig inhoudelijke ondersteuning aan de programmamanager en aan de trekkers van de thema's.

#### - 7 thema-trekkers

Verantwoordelijk voor de uitwerking van het actieprogramma voor een bepaald thema, voor de gehele MRA, denkt daarnaast mee over de uitwerking van de andere thema's.

#### - 1 medewerker van Amsterdam Marketing

Verantwoordelijk voor aanleveren expertise en inhoudelijke ondersteuning van de thematrekkers.

Het voorstel is om de partijen die tot nog toe betrokken waren bij het kernteam van het opstellen van de Strategische Agenda ook een rol te geven in het uitwerken van het Actieprogramma. De Stadsregio Amsterdam is tijdens het huidige proces verantwoordelijk voor de aansturing en coördinatie van het opstellen van de Strategische Agenda en levert ook de secretaris. Verder zijn de gemeente Amsterdam, de Amsterdam Economic Board, de Provincie Noord-Holland en Amsterdam Marketing betrokken in het kernteam. Allen maken overigens ook onderdeel uit van de Werkgroep Toerisme van de MRA, die nauw bij het proces betrokken is geweest (zie ook bijlage 1).

Als deze partijen een zelfde rol blijven vervullen (Stadsregio levert programmamanager + secretaris, gemeente Amsterdam, Amsterdam Economic Board en Provincie Noord-Holland leveren een thema-trekker en Amsterdam Marketing levert iemand met expertise voor de inhoudelijke ondersteuning) dan zijn voor het programmateam voor het Actieprogramma nog vier thema-trekkers nodig.

Gezien de regionale spreiding en de actieve betrokkenheid in de Werkgroep Toerisme is het wenselijk hiervoor iemand te leveren vanuit:

- gemeente Haarlemmermeer
- gemeente Velsen
- gemeente Wijdmeren
- gemeente Almere

De persoon die invulling gaat geven aan deze rol moet in staat zijn om op een strategisch niveau mee te

denken, moet makkelijk verbanden kunnen leggen, mensen bij elkaar kunnen brengen en bovenal met een bovenlokale bril kunnen kijken. Zij of hij is verantwoordelijk voor de uitwerking van het actieprogramma voor een bepaald thema voor de gehele MRA. In die zin zit zij of hij dus niet namens haar of zijn eigen organisatie of subregio in het programma-team, maar nadrukkelijk met een thematische pet op.

Het programmateam zal zo snel mogelijk na het BO PRES besluit een tweetal startbijeenkomsten hebben, waarin bekeken zal worden welke werkwijze het handigst is en deze zullen een concreet plan van aanpak als resultaat hebben. De verwachting is dat in het traject daarna veelvuldig met elkaar zal worden samengewerkt op 1 fysieke plek, waarschijnlijk in Amsterdam. Uiteraard zal het ook mogelijk zijn om werkzaamheden vanuit de eigen organisatie uit te voeren. Vanzelfsprekend zullen ook de overige gemeenten (zowel PRES partners als niet PRES partners) uit de MRA nauw betrokken blijven via de Werkgroep Toerisme.

Er van uit gaande dat elke PRES partner zijn medewerker om niet ter beschikking stelt, is de verwachting dat voor het uitwerken van het Actieprogramma (tot aan de vaststelling) geen financiële middelen nodig zullen zijn. De tijdsbesteding van de thema-trekkers is nu nog moeilijk in te schatten, maar de verwachting is dat dit gemiddeld minimaal 1 dag per week zal zijn, voor een periode van 4 maanden (oktober 2014 - januari 2015).

Naar verwachting kan het uitgewerkte Actieprogramma ter vaststelling worden voorgelegd in het eerste BO PRES van 2015, en kan (na positieve besluitvorming) de uitvoering direct daarna starten. In het laatste BO PRES van 2014 zal een tussentijdse terugkoppeling van de vorderingen worden gegeven.



# BIJLAGE 1

## HET DOORLOPEN PROCES VOOR DE STRATEGISCHE AGENDA TOERISME IN DE MRA 2025

In de PRES Agenda is Toerisme als een van de regionale dossiers benoemd die zeer kansrijk zijn voor (intensivering van) regionale samenwerking. Vanuit de Werkgroep Toerisme is mede naar aanleiding daarvan de wens ontstaan voor een gezamenlijke Strategische Agenda voor de korte en (middel-)lange termijn.

### December 2013 Start in de Werkgroep Toerisme

In de Werkgroep Toerisme is hier eind december 2013 voor het eerst over gesproken. Hier is afgesproken dat een kernteam (bestaande uit: Stadsregio Amsterdam, Gemeente Amsterdam, Provincie Noord-Holland, Amsterdam Economic Board en Amsterdam Marketing) het opstellen van de Strategische Agenda zou trekken.

### Januari 2014 / Maart 2014 Deskresearch & Startnotitie

Het begin van 2014 is besteed aan deskresearch: het verzamelen van relevante documenten, zowel regionaal als lokaal, om een goed beeld te krijgen van wat in het verleden en het heden gaande is in het toeristisch domein, en te komen tot een startnotitie met thema's en de eerste doelstellingen.

### Februari 2014 en April 2014

#### Bijeenkomsten Werkgroep Toerisme

In februari en april is er in bijeenkomsten van de Werkgroep Toerisme ruimte geweest voor discussie en brainstorm over de thema's en doelen.

### April 2014 en Mei 2014 Sessies in de Board

In april en mei heeft het kernteam Toerisme en Congressen van de Board twee zogenaamde windtunnelsessies gehouden aan de hand van de toekomst scenario's van de Board, om te kijken of de strategie van het cluster aansluit op de ontwikkelingen binnen de verschillende scenario's. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in de Strategische Agenda.

### Mei 2014 en Juni 2014 Eerste input DO en BO PRES

In het DO PRES van mei en het BO PRES van juni hebben directeuren en bestuurders de eerste kans gehad om input te geven op de doelstellingen uit de Strategische Agenda. De opmerkingen en suggesties die gemaakt zijn, zijn verwerkt in de Strategische Agenda.

### Juni 2014 Laatste ronde van input

In Juni is een laatste grote ronde van input gehouden;

- Een sessie met de promotieorganisaties (CM en VVV) uit de MRA.
- Gesprekken met belanghebbenden (bijvoorbeeld met de trekker van de Cultuurimpuls en de projectorganisatie van de Floriade).
- Een brainstorm met het kernteam en een aantal extra vertegenwoordigers van gemeenten uit de MRA uit de Werkgroep Toerisme.
- Een directe uitvraag om input bij toeristische ondernemers uit de regio.
- Een uitvraag om input bij de brancheorganisaties (MKB, VNO-NCW, ANWB, RECRON, enz.).
- Een uitvraag om input bij het landelijke TopTeam voor de Gastvrijheidseconomie.

De hier opgehaalde input op de doelstellingen heeft veelal een plek gekregen in de Strategische Agenda.

### Juli 2014 / Augustus 2014

#### Schrijven van het definitieve document

Juli en Augustus zijn benut om alle gegeneerde input te verwerken in de doelstellingen, en om het definitieve document te schrijven, alsmede om de bestuurlijke besluitvorming voor te bereiden.

### Augustus 2014 en September 2014

#### Vaststelling in DO en BO PRES

In Augustus en September wederom een ronde DO en BO PRES. Hier zal de Strategische Agenda worden vastgesteld en tevens opdracht worden gegeven om de Strategische Agenda uit te werken in een Actieprogramma

### Oktober 2014 / Februari 2015

#### Uitwerking Actieprogramma

Na opdracht van het BO PRES voor de uitwerking van de Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 in een actieprogramma, zal dit proces naar verwachting ongeveer vier á vijf maanden in beslag nemen. Begin 2015 is het actieprogramma gereed, en kan worden begonnen met de uitvoering ervan.



# COLOFON

## **Kernteam Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025 namens de Werkgroep Toerisme in de MRA:**

Stadsregio Amsterdam	Remco Rienties (Programmamanager) – <a href="mailto:r.rienties@stadsregioamsterdam.nl">r.rienties@stadsregioamsterdam.nl</a>
Stadsregio Amsterdam	Femke Kok (Programmasecretaris) – <a href="mailto:f.kok@stadsregioamsterdam.nl">f.kok@stadsregioamsterdam.nl</a>
Gemeente Amsterdam	Claartje van Ette – <a href="mailto:ette@ez.amsterdam.nl">ette@ez.amsterdam.nl</a>
Provincie Noord-Holland	Rieneke Kanne – <a href="mailto:kanner@noord-holland.nl">kanner@noord-holland.nl</a>
Amsterdam Economic Board	Marjan Schrama – <a href="mailto:m.schrama@amecboard.com">m.schrama@amecboard.com</a>
Amsterdam Marketing	Boudewijn Bokdam – <a href="mailto:b.bokdam@iamsterdam.com">b.bokdam@iamsterdam.com</a>

## **Ontwerp en illustraties:**

Brr Brr, werkplaats voor visuele communicatie – [www.brrbrr.nl](http://www.brrbrr.nl)

## **Drukwerk:**

Callf + Ando – [www.callf.nl](http://www.callf.nl)

De Werkgroep Toerisme in de MRA bestaat uit vertegenwoordigers van vrijwel alle overheden uit de MRA.



# SAMENVATTING SUBDOELSTELLINGEN VOOR 2025

## 4.3 BEREIKBAARHEID & CONNECTIVITEIT

4.3.1 OV regiokaart voor de gehele MRA.

4.3.2 Sterke verbetering van wayfinding.

4.3.7 De regio is 24/7 en binnen drie kwartier bereikbaar per OV vanaf Amsterdam Centraal.

4.3.6 Automatische afgifte en inleverpunten voor huurfietsen.

4.3.3 Realisatie van Amsterdam Lelystad Airport.

## 4.5 HUMAN CAPITAL

4.3.5 Het project Groene Lopers als merk in 2025 voltooid.

4.3.4 Een netwerk van regionale verbindingen over water in 2025.

4.5.1 In 2025 is er een constante stroom van kwalitatief en op de markt afgestemd personeel.

4.5.4 Imago verbeteren van beroepen in de toeristische sector.

4.5.5 Groeikansen binnen beroepen in de toeristische sector.

4.5.2 Focus op excellente en professionele gastvrijheid voor werknemers in de toeristische sector.

4.5.3 Stijging van de werkgelegenheid in de toeristische sector in de MRA met 10% t.o.v. 2014.

4.6.3 Brede inzet van crowdsourcing via social media.

4.7.1 Een MRA-brede samenwerking voor de Nederlandse bezoekersmarkt.

4.7.2 Inspelen op nieuwe doelgroepen.

4.6.4 Toepassen van Smart Solutions binnen cluster toerisme en congressen.

## 4.7 MARKETING & PROMOTIE

4.7.3 In de marketing en promotie geen onderscheid meer tussen stad en regio.

**I'mra**

4.7.4 Inzet op de spreiding van bezoekers in tijd, zowel door het jaar heen, als over de dag.

4.7.7 Bewoners van de MRA worden vaker ingezet als ambassadeurs.

4.7.6 Verbetering van de informatievoorziening, zowel fysiek als digitaal.

4.7.5 Amsterdam is DE stad/regio voor Kunst en Cultuur / Fietsen en Water.

4.10.1 Een pool van beleidsmedewerkers en projectmanagers op het gebied van toerisme en recreatie.

## 4.10 SAMENWERKING, KENNISDELING & ONDERZOEK

4.10.5 Sterkere internationale samenwerking met andere stedelijke regio's in Europa.

4.10.2 Afstemming en kennisdeling over toeristische / recreatieve / culturele beleidsdocumenten.

4.10.3 Gezamenlijk meer geld binnen halen uit Europa voor toeristische projecten / initiatieven.

4.10.4 Vraag- en aanboderichte monitoring van ontwikkelingen van toerisme.

## 4.4 DE ZAKELIJKE BEZOEKER

4.4.1 Regio Amsterdam in de top 10 van de UIA ranking.

4.4.2 Regio Amsterdam in de top 10 van de ICCA ranking.

4.4.5 In 2025 is er een MRA-breed netwerk van kleinere, unieke congreslocaties.

4.4.4 Zakelijke bezoekers verleiden tot een privé verblijf.

4.4.3 Elk jaar 2 tot 5 city-wide congressen.

4.4.6 Zakelijke bezoekers warm maken voor vestiging in de MRA.

4.4.7 Een OV-Chipkaart voor zakelijke bezoekers.

4.4.8 Voldoende hotelcapaciteit en stimulering van concurrerende hotelprijzen.

4.6.5 Openbare netwerken van WIFI faciliteren en mogelijk maken.

4.6.1 Alle overheden werken met volledige open data op het gebied van toerisme.

## 4.6 TECHNOLOGIE, INNOVATIE & CROSS-OVERS

4.6.6 Crossovers met bijvoorbeeld zorg, creatieve industrie.

4.6.2 Marktpartijen stimuleren om relevante apps te ontwikkelen.

4.6.7 In 2025 heeft de MRA een Welcome City-Lab.

## 4.8 DESTINATIE- ONTWIKKELING

4.8.1 Iedere drie jaar een nieuwe toonaangevende attractie in de regio.

4.8.2 Gezamenlijke inzet op het organiseren van grootschalige internationale evenementen.

4.8.5 Inzetten op groei van de zee- en riviercruise markt.

4.8.4 Brede inzet van het instrument van storytelling.

4.8.3 De regionale hotelstrategie is verbreed tot een ontwikkelstrategie voor alle typen verblijfsaccommodaties.

4.10.6 Verhogen van de frequentie van het MRA Bezoekersonderzoek.

## 4.9 CULTUUR

4.9.1 MRA-brede samenwerking en kennisdeling op het gebied van cultuur.

4.9.4 Cultuur is een van de leidende thema's waarmee de MRA zich profileert.

4.9.3 Cultuurmonitor voor de hele MRA.

4.9.2 Directe koppelingen tussen collecties van musea en locaties in de regio.