



Co-funded by
the European Union



HET VERBETEREN VAN DE COMPETENTIES VAN GEMEENTEPERSONEEL OP HET GEBIED VAN PLANNING EN BEHEER VAN DUURZAAM TOERISME

MODULE SDG 17: STAKEHOLDERS EN HET TOERISTISCHE ECOSYSTEEM

NIVEAU : GEAVANCEERD



WWW.USTPROJECT.EU

WWW.FACEBOOK.COM/UST.PROJECT

FALKÖPING
KOMMUNEN



IN DEZE MODULE LEERT U...



Foto door Frames For Your Heart op Unsplash

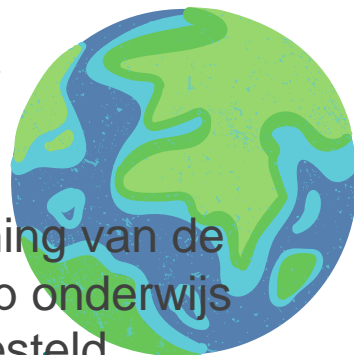
Dit zijn de leerdoelen voor deze module:

- ✓ Identificeren van verschillende soorten stakeholders
- ✓ Creëren van een stakeholderkaart
- ✓ Identificeren van wincondities
- ✓ Zorgen voor het toerisme-ecosysteem



**Co-funded by
the European Union**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.



INLEIDING

Partnerschappen voor de doelen kunnen door veel verschillende lenzen worden bekeken. Er is de internationale samenwerking tussen landen, er is de nationale samenwerking tussen overheidsinstanties binnen een land, maar de partnerschappen reiken helemaal tot aan bestemmingsniveau waar een aantal verschillende belanghebbenden met de gemeente interacteren. Vanuit een bestemmingsperspectief is de DMO het middelpunt van alle toeristische partnerschappen en bij afwezigheid van een DMO wordt de gemeentelijke organisatie meestal gezien als de DMO, ongeacht of dat een actieve keuze is van de gemeente of niet.

SDG 17 richt zich op de partnerschappen die nodig zijn om de doelen te bereiken en te versnellen. Dit betekent dat alle andere SDG's profiteren van een partnerschapsbenadering. In het UST-project is het duidelijk dat een gemeente beleid kan maken voor duurzaam toerisme en kan handelen om armoede te verminderen, het leven op het land te behouden en te handelen met circulariteit in gedachten. Het project heeft echter ook laten zien hoeveel partnerschappen betekenen voor het vermogen om strategieën, beleid en plannen uit te voeren.

Elke bestemming is uniek in zijn opzet van belanghebbenden, maar er zijn groepen belanghebbenden die de meeste bestemmingen gemeen hebben. Het is cruciaal voor gemeenten om deze stakeholdergroepen te identificeren en ze te betrekken bij win-winpartnerschappen. Wat winnen betekent, verschilt per groep, maar er zijn hier enkele gemeenschappelijke delers die we kunnen gebruiken als richtlijnen wanneer we beginnen met het ontwerpen van onze partnerschappen.

Al deze partnerschappen creëren een ecosysteem dat floreert wanneer stakeholders elkaar beginnen te helpen hun individuele win-voorwaarden te bereiken.



**Co-funded by
the European Union**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

STAKEHOLDERS ZIJN ER IN VERSCHILLENDE VORMEN EN MATEN

Stakeholders kunnen grofweg in drie categorieën worden ingedeeld:

- **Interne stakeholders**
- **Bestemmingsstakeholders**
- **Externe stakeholders**

- **Interne stakeholders zijn uw gemeentelijke collega's die in uw afdeling of een deel van de gemeentelijke organisatie werken.**
- **Bestemmingsstakeholders zijn typische toeristische stakeholders zoals bedrijven, lokale verenigingen en lokale gemeenschappen.**
- **Externe stakeholders kunnen regionale stakeholders zijn of partnerschappen die zich buiten de bestemming uitstrekken, zoals reisagenten of internationale**



Stakeholderkaart

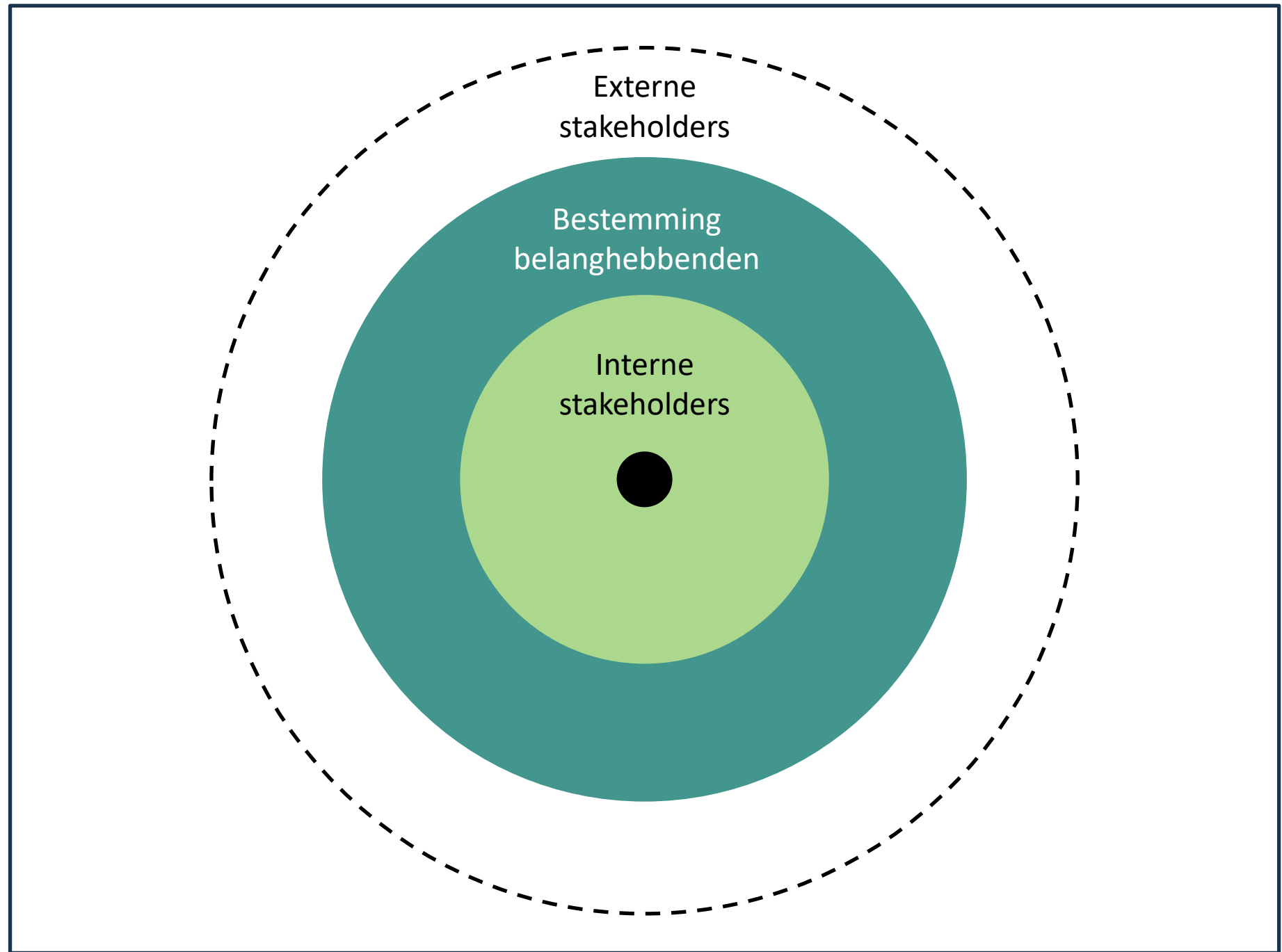
Voor elke gemeente en bestemming zijn er een veelvoud aan stakeholders in deze drie algemene categorieën. Deze stakeholdercategorieën hebben verschillende soorten partnerschappen met de gemeente en ze zijn meestal op zoek naar heel verschillende dingen uit een partnerschap.

Een stakeholderkaart is een goede manier om partnerschappen in deze verschillende categorieën bij te houden. Vermijd de verleiding om alle mogelijke stakeholders op te sommen. Sommige zijn belangrijker dan andere: uw partnerschappen voor de doelen, de SDG's.

In het midden van de kaart staat wat u probeert te bereiken. De reis van uw gemeente naar de SDG's die u hebt gedefinieerd, is uniek voor u.

Het is belangrijk dat u deze doelen en uw ideeën over hoe u ze kunt bereiken deelt met de relevante stakeholders. Wanneer u ze deelt, is het belangrijk om te benadrukken dat dit de gemeentelijke doelen zijn en om partnerschappen te creëren, moet u de doelen van de verschillende stakeholders achterhalen. Een partnerschap starten betekent niet dat je exact hetzelfde doel moet delen om exact dezelfde reden en je zult merken dat maar weinig stakeholders een partnerschap aangaan door altruïsme, zodat de gemeente haar doelen kan bereiken zonder dat de stakeholders hun doelen bereiken.

Neem bijvoorbeeld het verminderen van armoede. De gemeente heeft misschien een heel andere kijk op waarom dat belangrijk is in vergelijking met een toerismebedrijf. Het in evenwicht brengen van verschillende visies of lenzen op duurzaamheid is onderdeel van het creëren van partnerschappen voor de doelen.



Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.



Co-funded by
the European Union

STAKEHOLDERDIALOOG

“Als mensen praten, luister dan volledig. De meeste mensen luisteren nooit.”

– Ernest Hemingway

Stakeholderdialoog is waar je anderen laat weten wat je gemeente wil doen op het gebied van duurzaamheid met toerisme als hulpmiddel, maar bovenal is het waar je luistert naar wat de stakeholders te zeggen hebben.

Stakeholderdialoog kan een informeel één-op-één gesprek zijn of een groepsdiscussie met verschillende stakeholdergroepen. Het is belangrijk om te benadrukken dat je je doelen niet op één lijn hoeft te brengen – je hoeft alleen maar te respecteren dat al deze doelen geldig zijn.

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

WIN-WIN-PARTNERSCHAPPEN

Identificeer de winvoorwaarden, werk samen om mogelijke oplossingen te bepalen en wees bereid om verschillende opties te bekijken om de beste te vinden.

Win-win-partnerschappen gaan niet over het overeenkomen van een enkele uitkomst die beide partijen ten goede komt – of erger nog – het overtuigen van de andere partij om hun win-voorwaarden te verlaten en de jouwe te accepteren.

Win-win-partnerschappen helpen om omstandigheden te creëren waarin beide partijen hun ideale uitkomst krijgen. Alle dialogen in de partnerschappen moeten gericht zijn op het creëren van deze omstandigheden.

Sommige van de win-win-partnerschappen kunnen plaatsvinden tussen twee partners buiten de gemeente, waarbij de gemeente optreedt als bemiddelaar.

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

WAT BETEKEN T WINNEN?

Handige tip:
Controleer en evalueer regelmatig de uitkomsten van de partnerschappen en samenwerkingen om ervoor te zorgen dat ze de beoogde voordelen voor alle belanghebbenden opleveren.

De volgende voorbeelden zijn opgenomen in het basismateriaal voor SDG 17.

- ✓ **De gemeente werkt samen met lokale voedselproducenten om erfgoed en cultuur te promoten, terwijl de voedselproducenten toegang krijgen tot nieuwe markten en een sterker gevoel van plaats.**
- ✓ **De gemeente biedt infrastructuur, zoals fietspaden, en een gidsbedrijf introduceert hun bezoekers bij de voedselproducenten en het landschap.**
- ✓ **De gemeente en lokale ondernemers inspireren en machtigen lokale bewoners om de fietspaden te gebruiken voor recreatie en lokale producten te kopen, wat een sterker gevoel van trots in hun gemeenschap bevordert en als ambassadeurs optreedt bij het ontmoeten van bezoekers.**

Laten we deze voorbeelden bekijken door de lens van win-win-samenwerking.

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

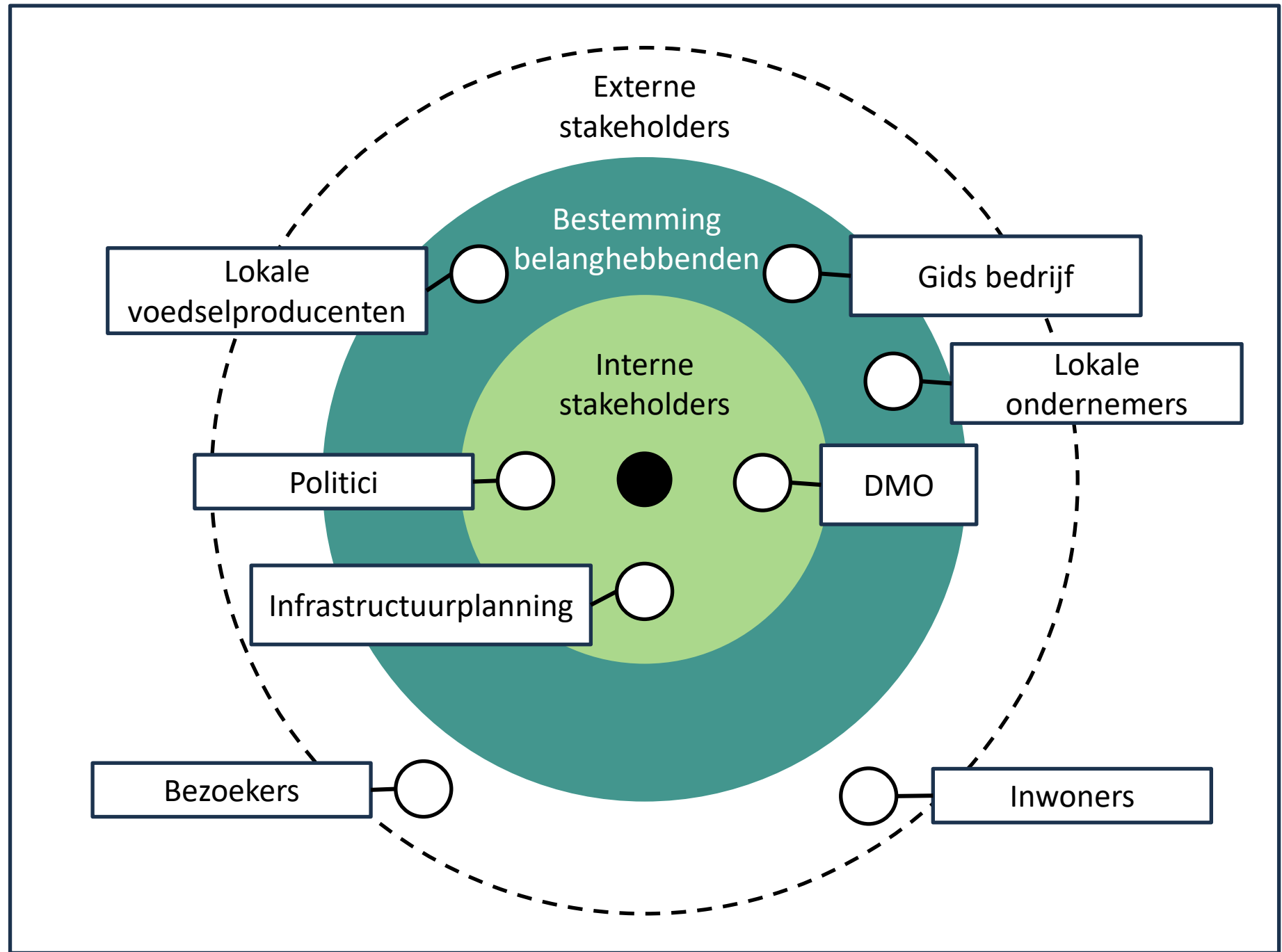
De overwinningen in kaart brengen

In de voorbeelden op de vorige dia zijn de volgende stakeholders aanwezig: De gemeente vertegenwoordigd door politici, interne stakeholders zoals infrastructuurplanning en een DMO. Deze hebben allemaal verschillende win-voorwaarden. De politici willen misschien lokale productie en cultuur promoten om meer mensen aan te trekken om in de gemeente te komen wonen, de afdeling infrastructuurplanning wil dat meer mensen kiezen voor fietsen in plaats van autorijden en de DMO is misschien verantwoordelijk voor het promoten van duurzame praktijken via partnerschappen. Dit zijn al drie verschillende win-voorwaarden, gebaseerd op verschillende SDG's, en ze kunnen soms met elkaar concurreren.

De tweede groep stakeholders zijn de stakeholders van de bestemmingen. In het gegeven voorbeeld zijn dit lokale voedselproducenten, een gidsbedrijf en lokale ondernemers. De lokale voedselproducenten zijn op zoek naar nieuwe markten waar ze rechtstreeks aan toeristen kunnen verkopen om betere marges voor hun producten te krijgen. Het gidsbedrijf wil bezoekers betrekken bij hun product en de partnerschappen gebruiken om inhoud te bieden voor hun rondleidingen. De lokale ondernemers zouden hun seizoen kunnen willen uitbreiden door de interesse in het lokaal geproduceerde voedsel en de activering van wandel- en fietspaden die het gidsbedrijf doet. Ze willen meer overnachtingen in periodes waarin ze veel gratis kamers hebben.

De externe stakeholders in de voorbeelden zijn onder andere bezoekers, maar ook inwoners. Bezoekers willen de echte lokale cultuur op een actieve manier ervaren. Inwoners willen entertainment en evenementen om met vrienden en familie aan deel te nemen.

Wanneer al deze stakeholders en hun respectievelijke winvoorwaarden in kaart zijn gebracht, kun je beginnen te achterhalen hoe de partnerschappen eruitzien. Een partnerschap met de gemeente levert de stakeholder misschien niet op wat hij of zij wil. De winst voor de ene stakeholder is meestal gerelateerd aan de winst van een andere stakeholder.



ZORG VOOR HET ECOSYSTEEM

De sociale economie en het sociaal, eerlijk en verantwoord toerisme delen dezelfde waarden.

Het genereren van maatschappelijke waarde door middel van toeristische ontwikkeling



Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

ECOSYSTEMEN VERSUS SOCIAAL KAPITAAL

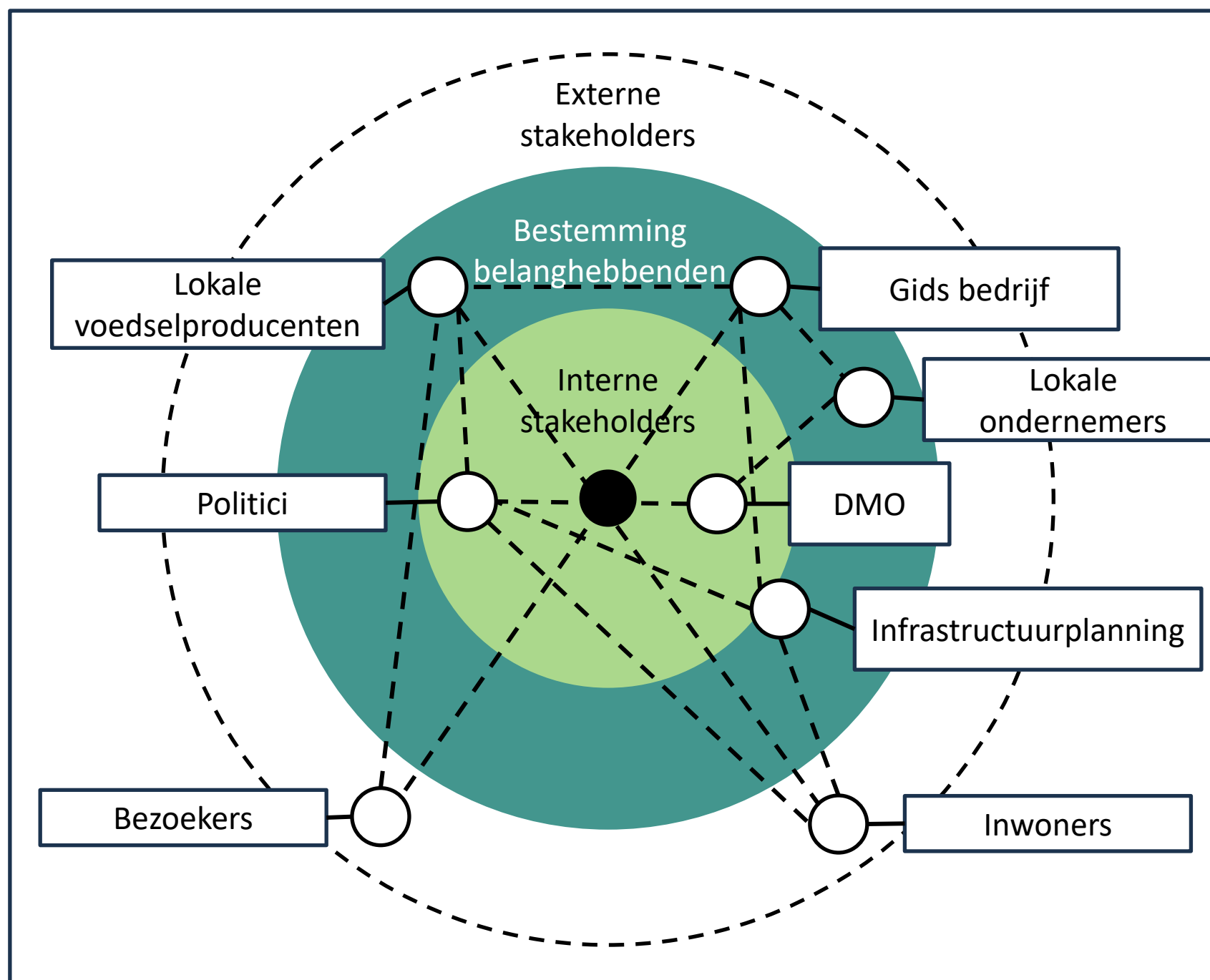
Handige tip:
Zorg ervoor dat uw ecosysteem niet bestaat uit "the usual suspects", wat betekent dat het dezelfde stakeholders zijn waarmee u altijd werkt. Nodig nieuwe stemmen, kleine ondernemers, vertegenwoordigers van de gemeenschap en groepen met minder sociaal kapitaal uit en help win-condities voor hen te creëren, zodat het hele ecosysteem kan floreren.

De ecosysteembenadering verschilt van een sociaal kapitaalbenadering. Sociaal kapitaal bouwt voort op het idee dat netwerken en partnerschappen worden opgebouwd rond relaties en dat deze relaties zelf helpen om uw win-voorwaarden te verbeteren. Het is een theorie die kritiek heeft gekregen omdat het de status quo in stand houdt en degenen beloont die al sterke relaties hebben.

Een ecosysteembenadering erkent dat er al een heel systeem van onderling afhankelijke partijen op de bestemming aanwezig is. Het is de rol van de gemeente om de beheerder van dit ecosysteem te zijn, naar verschillende perspectieven te luisteren en te helpen een balans te creëren tussen verschillende en diverse delen van dit ecosysteem.

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

VOORBEELD VAN ECOSYSTEEM



Het voorbeeld van het ecosysteem toont veel relaties, hier weergegeven met stippellijnen. Elk van deze relaties heeft zijn eigen winvoorwaarden en het is belangrijk om ze in kaart te brengen en te begrijpen en voor de belanghebbenden in het ecosysteem om te accepteren dat er meerdere manieren zijn om te winnen en dat het ecosysteem wint als iedereen wint.

In het voorbeeld kunnen we kijken naar infrastructuurplanning. Ze winnen wanneer ze infrastructuur kunnen bieden die nuttig is voor inwoners en bezoekers binnen een budget dat is besproken met politici, maar ook kan worden gebruikt door lokale bedrijven zoals het gidsbedrijf.

Deze winvoorwaarden verschillen van de winvoorwaarden van het gidsbedrijf. Ze winnen wanneer infrastructuurplanning prachtige wandelpaden creëert die hen langs de belangrijkste bezienswaardigheden leiden. Ze hebben ook lokale voedselproducenten en lokale ondernemers nodig die waarde toevoegen aan de rondleiding en bezoekers die betalen voor de ervaring.

Door deze winvoorwaarden te bespreken vanuit het perspectief van de visie van de gemeente op duurzaamheid, zullen er nieuwe perspectieven op winnen ontstaan.

BELANGRIJKSTE PUNTEN

SDG 17 draait om het creëren van partnerschappen voor de doelen. In de praktijk betekent dit dat de partnerschappen op het gebied van toerisme of bestemming gezien kunnen worden als een systeem van relaties en win-voorwaarden. Dit wordt het toerisme-ecosysteem genoemd.

Het is de rol van de gemeente om de beheerder van dit ecosysteem te zijn door de verschillende belanghebbenden op een diverse en inclusieve manier in kaart te brengen en een dialoog te starten, zodat de verschillende win-voorwaarden duidelijker worden. Een zeer nuttige manier om dit te doen, is door een stakeholderkaart als uitgangspunt te gebruiken. Zorg ervoor dat u nieuwe en meer diverse belanghebbenden introduceert om het systeem uit te breiden en de status quo uit te dagen.

Zorgen voor het toerisme-ecosysteem zal leiden tot nieuwe en sterkere partnerschappen, innovatieve ideeën en duurzame oplossingen die alle 17 SDG's omvatten.





Co-funded by
the European Union

THANK YOU!



UST Project
www.ustproject.eu/

 @UST Project



Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

