



NBTC

Nederlands Bureau
voor Toerisme &
Congressen



Organiseren van een integrale aanpak

Algemene beschrijving

Bezoekersmanagement kent raakvlakken met verschillende vakgebieden, waaronder in elk geval marketing, economie, openbare veiligheid, beveiliging, mobiliteit en ruimtelijk beheer. Binnen gemeenten zijn deze vakgebieden doorgaans verdeeld over verschillende domeinen, afdelingen en teams. Bestuurlijk vallen deze teams onder verschillende collegeleden. Binnen de gemeente of regio zijn ook nog eens verschillende publieke en private stakeholders betrokken. De kunst is om vanuit al deze verschillende posities en belangen bijdragen te leveren die goed op elkaar zijn afgestemd. Alleen samen kun je immers zorgen voor een consistente en effectieve aanpak. Een integrale en dus domeinoverstijgende benadering is dan ook dé uitdaging voor effectief bezoekersmanagement.

Context

Door de coronapandemie moest ons land in het voorjaar van 2020 een tijdlang vrijwel geheel op slot. Toen de eerste lockdown werd versoepeld en bezoekers weer terugkeerden naar winkelgebieden en later ook de horeca, bleek voor de verschillende afdelingen binnen gemeenten al snel hoeveel raakvlakken het managen van bezoekersstromen heeft. Ook bleek hoeveel stakeholders een belang hebben bij bezoekersmanagement. Naast de lokale overheid zijn dit onder meer ondernemers, culturele instellingen, bewoners en de bezoekers zelf.

Bestuurlijk werden er in die eerste periode soms al snel keuzes gemaakt vanuit een bepaald deelbelang. Pas later bleek hoe die keuzes uitpakten voor andere belangen en domeinen. Een goed voorbeeld is het verruimen van de terrassen om met inachtneming van de anderhalvemeter-norm toch voldoende bezoekers te kunnen ontvangen.

Terrassen schoven hierdoor op veel plekken meer de straat op, met als gevolg minder ruimte voor voetgangers en overig verkeer. Soms zorgde dit zelfs voor verkeersonveilige situaties.

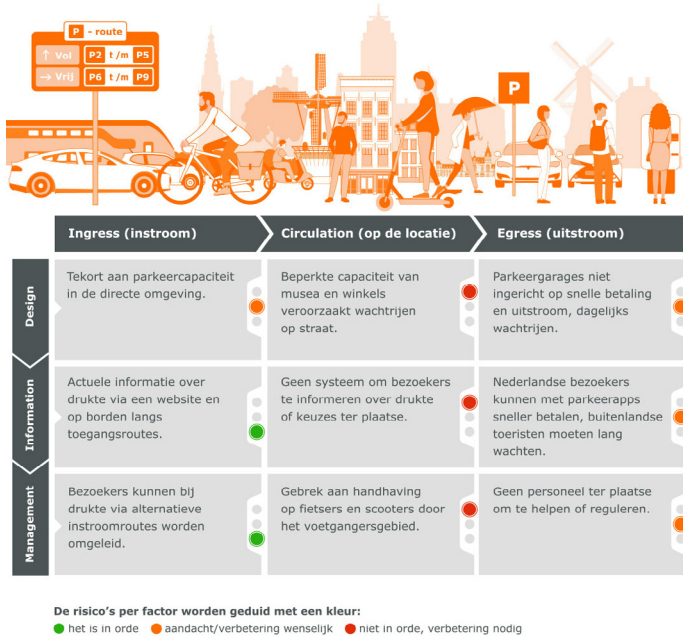


Verruiming van een terras op een parkeervak, juni 2020 (foto ESI)

De knelpunten bleken vaak pas zichtbaar in de uitvoering op straat. Gemeenten moesten deze uitdagingen heel snel aangaan, rekening houdend met uiteenlopende belangen en op basis van input van verschillende vakspecialisten. Zo ontstond in veel plaatsen een learning loop van steeds weer leren en aanpassen om tot de best haalbare integrale benadering te komen. Dit werd vaak geborgd in een projectteam corona-aanpak binnenstad, onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de burgemeester en de meest betrokken wethouders.

Design, informatie, management

Het organiseren van een integrale aanpak van bezoekersmanagement sluit goed aan op de DIM-ICE-benadering. Door volgens deze methode te kijken naar bezoekersmanagement, komen betrokken afdelingen en stakeholders los van hun eigen vakgebied of deelbelang. De aanpak begint bij een goede situatieanalyse, waarbij een multidisciplinair team een eerste knelpuntenanalyse uitvoert op basis van het DIM-ICE-model.



Voorbeeld DIM-ICE-analyse uit de Handreiking Bezoekersmanagement (NBTC, 2020)

De aanpak van gesignaleerde verbeterpunten kan vervolgens binnen het team worden vormgegeven. Wordt het in een gebied bijvoorbeeld te druk en leidt dit tot wachtrijen, verkeersonveilige situaties en/of opstoppingen in de doorstroming? Een combinatie van oplossingen zou dan kunnen bestaan uit de hieronder omschreven combinatie van design-, informatie- en managementmaatregelen.

Design	Informatie	Management
Het verbieden van uitstallingen op straat	Informatie op de website voor bezoekers over het vermijden van drukke dagen	Instellen van een fietsverbod en actieve handhaving hierop
Het beperken van terrassen die de doorstroming hinderen	Informatie op LED-schermen over drukte in een gebied en alternatieve handelingsopties.	Wachtrijmanagement bij winkels
Extra fietsparkeervakken op plekken waar wel ruimte is	Uitwerken van een scenariobenadering met kleurcodes en opschaling van maatregelen (communicatief en op straat)	

Fase

Integraal bezoekersmanagement is een manier van denken en werken die voor drukke plaatsen altijd nuttig is. In periodes met extra uitdagingen, zoals tijdens de coronacrisis, wordt hier wellicht nog een schepje bovenop gedaan. Dit kan ook aan de orde zijn in piekperiodes van het toeristische seizoen of ten tijde van grootschalige evenementen. Juist dan is het van belang elkaar zeer regelmatig te spreken. Een probleem kan zich namelijk van de ene op de andere dag ontwikkelen en een snelle reactie vereisen. Stel in een dergelijke periode een projectteam of regiegroep in die wekelijks of zelfs dagelijks bij elkaar komt om de situatie te monitoren en waar nodig maatregelen bij te stellen.

Breda: het succes van de integrale aanpak

De projectgroep Drukte in Breda werd opgericht toen de eerste lockdown in mei 2020 werd versoepeld en er drukte werd verwacht door heropening van de horeca. Er werd een stevige projectleider aangesteld, die alle relevante partijen aan het team koppelde. Ook externe partners met een verantwoordelijkheid voor bepaalde drukke plaatsen werd gevraagd aan te sluiten, waaronder Staatsbosbeheer en Ikea. Iedere week blikte het team terug en vooruit op de verwachte drukte. Locaties die veel aandacht kregen, waren het park, de winkelstraten en het Mastbos. ESI werd betrokken als adviseur, waardoor extra expertise beschikbaar was. Door namens de gemeente als coördinator op te treden in de binnenstad en het park, kreeg ESI goed inzicht in het verloop van de aanpak in de praktijk. Tijdens drukke dagen was er een appgroep actief waarin stakeholders als politie, handhaving en ondernemers snel informatie met elkaar konden uitwisselen. Zo kon direct actie worden ondernomen als dit nodig was. Het succes van het team kwam voort uit de structuur op basis van de agenda, sturing op concrete besluiten en acties, actieve informatiedeling tijdens de uitvoering en de extern ingebrachte expertise.

Doelgroep

Deze maatregel is in eerste aanleg gericht op professionals en belanghebbende partijen die een bijdrage (kunnen) leveren aan bezoekersmanagement, zoals ondernemers in winkelgebieden en de horeca.



Voorwaarden voor succes

- Maak een analyse van het netwerk van betrokken stakeholders en richt aan de hand hiervan je aanpak in. Maak gebruik van de netwerken en contacten die er al zijn en richt alleen iets nieuws in als dit nodig is. Wie is probleem eigenaar, wie trekt de kar? Wie voeren taken uit en wanneer is deze inzet nodig?
- Haal specialistische kennis in huis. Er is bijvoorbeeld veel expertise beschikbaar op het gebied van crowd management en bezoekersbeleving. Benut deze inzichten. Laat je bij complexe uitdagingen of dilemma's adviseren door een specialistisch bureau. Dit kan je snel vooruithelpen.
- Krijgt de aanpak vorm binnen de gemeentelijke organisatie? Zorg dan dat ook het college van burgemeester en wethouders goed is aangesloten. Haal daar de opdracht op en rapporteer over de voortgang van de beoogde doelen. Neem ook bestuurders mee in de integrale gedachte, zodat wensen vanuit de samenleving en de politiek goed worden meegewogen.
- Zorg dat je een ad-hoc aanpak naderhand met elkaar verfijnt en verbetert voor bezoekersmanagement op de langere termijn. Na een aanvankelijk vooral reactieve aanpak, kun je uitdagingen zo steeds proactiever benaderen. Blijf leren en verbeteren en maak de mix van maatregelen op die manier steeds effectiever en efficiënter. Het kan bijvoorbeeld blijken dat goede hosts (zie kennistegel Inzet city hosts, stewards en handhaving) beter werken voor het aanspreken van bezoekers dan de inzet van boa's. Evengoed kunnen mobiele tekstwagens na verloop van tijd misschien vervangen worden door vaste digitale informatiezuilen (zie kennistegel Publieksvriendelijke bezoekerscommunicatie). En drukteschattingen op basis van camerabeelden kunnen vervangen worden door accurate live tellingen met digitale toepassingen (zie case Werken met druktescenario's).
- Juist door de integrale benadering kunnen dergelijke maatregelen vorm krijgen. Er ontstaan meer ideeën over mogelijke oplossingen, met meerwaarde voor meerdere domeinen en dus een bredere basis voor financiering.

Aandachtspunten DIM-ICE

Voor bezoekersmanagement in een drukbezochte plaats zijn objectieve gegevens nodig. Baseer je aanpak daarom op data. Hangen er telsystemen in de winkelstraat? Kijk naar het patroon in de tellingen per dag, per week en in vergelijking met de maand of het jaar ervoor.

Er zijn zelfs telsystemen die live drukte meten en voorspellen hoe de drukte zich zal ontwikkelen. Zijn er geen bezoekerstelsystemen in het gebied? Wellicht kan uit data die wél beschikbaar is toch een patroon worden afgeleid. Denk aan het aantal parkeertransacties per dag in parkeergarages in het gebied. Zorg wel dat je voldoet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) publiceerde aanbevelingen voor gemeenten die data vergaren in de openbare ruimte. Hierin wordt ook stilgestaan bij de privacywetgeving.

Werk als gemeente samen met ondernemers. Een centrummanager kan een belangrijke functie vervullen in het onderhouden van contact en het maken van afspraken met ondernemers. Ondernemers kunnen vaak sneller dan een overheid maatregelen tot stand brengen. Zij hebben hun eigen netwerken van mensen en middelen met een groot potentieel, dat gezamenlijk kan worden benut. Je hebt elkaar sowieso nodig om richting bezoekers uit te stralen dat er een consistente, integrale aanpak geldt in het gebied. Dit uit zich in de praktijk in eenduidige communicatie (zie case Publieksvriendelijke communicatie) en in de wijze waarop men wordt aangesproken op de geldende normen.

Geef de projectleider en het projectteam bezoekersmanagement voldoende mandaat. Maatregelen vormgeven is een kwestie van gezamenlijke coördinatie en afstemming, maar soms moeten er knopen worden doorgehakt terwijl niet alle neuzen automatisch dezelfde kant op staan.

Zorg ook voor budgettering, want zonder budget moet het projectteam steeds opnieuw terug naar de betrokken afdelingen en partnerorganisaties om geld op te halen voor maatregelen. Dan loert ook het gevaar van hokjesdenken: waarom zou onze afdeling betalen voor een maatregel die ook andere domeinen ten goede komt?

Kosteneffectiviteit

De kosten voor deze maatregel zijn in eerste instantie vooral personeelskosten voor de inzet op de totstandkoming en bewaking van de integrale aanpak. Kijk goed naar het vergaderritme en de benodigde deelnemers. Mogelijk kan de aanpak worden belegd bij een kleine kerngroep, die andere stakeholders raadpleegt en betreft op momenten dat dit nodig is.