



Uitvoeringsagenda Toerisme Zwolle 2024-2026



Inhoud

1	Voorwoord	3
2	Toeristisch perspectief Zwolle 2030 en het Kompas	4
3	Keuzes en prioriteiten	5
4	Conclusies en keuzes op basis van SWOT analyses	7
4.1	Nationaal	7
4.2	De omliggende regio's	8
4.3	Zwolle en de Zwolse wijken	9
5	Bestemmingsmanagement	11
5.1	Budget 2024-2026	12
6	Appendix	16
6.1	Bijlage A: Memo realisatie oude uitvoeringsagenda	16
6.2	Bijlage B: Stakeholderanalyse	16
6.3	Bijlage C: SWOT analyse Nederland trends en ontwikkelingen	20
6.4	Bijlage D: SWOT analyse regio's/samenwerkingen	27
6.5	Bijlage E: SWOT analyse Zwolse wijken	29
6.6	Bijlage F: Checklist 7 stappen bestemmingsmanagement	34



1

Voorwoord

In 2021 hebben we het toeristisch perspectief vastgesteld, waarin we de volgende ambitie hebben gesteld:

“Iedere Zwollenaar ervaart in 2030 **profijt** van toerisme en is trots op haar Hanzestad. Zwolle ontwikkelt zicht daarvoor als **duurzame**, jaarrond, **experimentele** hotspot die ook bijdraagt aan de ambitie en profilering van de stad en regio.”

Zwolle wil investeren in de vrijetijdssector en het Zwolse karakter beter op de kaart zetten, passend bij de ambitie en schaa sprong van de stad. Zo kunnen wij recht doen aan de ambitie, prioriteiten en koers van het Zwolse beleid, die een Zwolle voorziet waar een gevarieerd en aantrekkelijk ecosysteem aan memorabele vrijetijdsvoorzieningen wordt gefaciliteerd. Zo blijft Zwolle ook de komende jaren een stad waar je nog steeds goed kunt – en wilt – wonen, werken en recreëren. Het bevorderen van de brede welvaart is daarom een cruciaal speerpunt, waarbij juist inwoners van de stad, het ommeland en de bredere omgeving profijt ervaren van een bloeiende vrijetijdseconomie.

Terugblik op de inzet van 2022 en 2023

De afgelopen twee jaar is er veel inzet geweest op de benoemde ambitie, prioriteiten en koers. Er is, samen met de partners in de stad, in eerst instantie voor gekozen om de inzet te richten op Zwolle zelf en dan met name het Stadshart. Die aanpak heeft geleid tot mooie projecten zoals de boeien in de stadsgrachten (BoeienZwolle), Art Flow in 2022, de Kunst van de Korte Keten, Trotse Muren, het Hanzejaar, Kunst en Spelen (beoogd in Broerenkwartier en bij de Agnietenplas), het ontwikkelen van wandelroutes, de lancering van Zwolle.nl/leukleukleuk, campagnes om bezoekers te trekken naar Zwolle en verbetering van hét bezoekersplatform voor Zwolle: www.visitzwolle.com, vertaling van deze website in Engels en Duits en tenslotte inzet op de kennis van en de samenwerking met de tourist offices.

Uitvoeringsagenda 2024-2026

Het is nu tijd om de volgende stap te zetten. Bezoekers van Zwolle blijven nog relatief kort en bij de inwoners van Zwolle en de regio mag ook meer duidelijk worden wat er allemaal te doen is. We zullen daarom, naast de focus die op het Stadshart blijft bestaan, nu ook meer inzet gaan doen op aanbodontwikkeling en communicatie voor een aantal wijken van en regio's rond Zwolle.

In deze uitvoeringsagenda van 2024-2026 zal er concreet worden benoemd welke projecten momenteel onderwerp van onderzoek en realisatie zijn om verder invulling te geven aan de lijnen uit het toeristisch perspectief 2030. Hierbij wordt er gebouwd op de realisaties van de nu aflopende uitvoeringsagenda.

Daarbij zal er bewust ruimte worden gelaten voor initiatieven die nu nog onbekend zijn, voortkomend uit nieuwe kansen en actuele ontwikkelingen. De uitvoeringsagenda biedt zo ruimte om in te blijven spelen op actuele dynamiek en energie in de stad om Zwolle verder te laten bloeien. Ik zie uit naar de resultaten!

Hartelijke groet,

Monique Schuttenbeld
Wethouder Toerisme



2

Toeristisch perspectief Zwolle 2030 en het Kompas

De basis voor het Zwolse toeristische beleid bestaat uit het toeristisch perspectief Zwolle 2030 en het Kompas; beleidsstukken die richting geven aan de Zwolse investeringen in toerisme.

Zo stelt het toeristisch perspectief dat Zwolle een stad is die hoog scoort op kwaliteiten en voorzieningen die een stad populair maken, wat kansen biedt. Zwolle heeft bijvoorbeeld een aantrekkelijke binnenstad met historische bezienswaardigheden, culinaire hoogtepunten en een divers cultureel aanbod. Ook is Zwolle een echt centrum van de bredere regio: de stad wordt omringd door drie rivieren (de IJssel, de Vecht en het Zwarte Water) en ligt nabij regionale trekpleisters en samenwerkingsverbanden zoals het Vechtdal, de IJsseldelta en Nationaal Park de Weerribben-Wieden. Zwolle wil met het toeristisch perspectief meer invulling geven aan die positie, maar dan wel op een duurzame manier die aantrekkelijk is en balans biedt voor inwoners.

Het Kompas is opgesteld met Zwolle in gedachte als vliegwiel voor de regio om meer talent, kenniswerkers en pioniers te trekken om zo de brede welvaart vast te houden en meer te ontwikkelen. Binnen de domeinen wonen, werken en vrije tijd wordt in het kompas daarom de ambitie gesteld dat meer experimenteel, creatief en ondernemend aanbod wordt gerealiseerd om aantrekkelijker te worden voor deze doelgroepen. Dit geldt dus ook voor de ontwikkeling van toeristisch aanbod. Zwolle kan een leidende rol spelen in de ontwikkeling van de bredere regio, waarbij de verbinding van stad met ommeland centraal staat. Brede welvaart betekent ook rekening houden met andere domeinen, waarbij zaken als milieu en omgeving, sociale contacten en ontplooiing van de maatschappij centraal staan. De verstedelijking van onze stad speelt hier ook een rol in; 'bruggen' bouwen richting plattelandsgebieden is cruciaal voor het bevorderen van de brede welvaart. Hiertoe is het betrekken van bewoners en het spreiden van bezoekers een kerndoel.

Aan deze toeristische visie en aanpak visie wil Zwolle dan ook invulling geven door het najagen van twee specifieke lijnen:

1. De positionering van de stad als experimentele, creatieve en ondernemende Hanzestad voor de aanbodontwikkeling, met als doelgroepen: kenniswerkers, pioniers, eigen inwoners en studenten (zoals beschreven in het Kompas).
2. De vijf prioriteiten uit het nationale toeristisch perspectief, opgesteld door het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen in opdracht van het ministerie en vertaald naar een Zwols perspectief:

- Lusten en lasten in balans;
- Zwolle overal aantrekkelijk;
- Toegankelijk en bereikbaar;
- Verduurzaming moet;
- Een gastvrije sector.

Bij de besluitvorming door de Raad voor de begroting 2024 is, net als in 2022 en 2023, gekozen voor scenario 2 uit het Toeristisch Perspectief met bijbehorend investeringsniveau. Dit lagere investeringsbudget, vergeleken met de plus-variant, betekent dat er scherpe keuzes gemaakt dienen te worden en dat niet alle ambities even snel waargemaakt kunnen worden.



3

Keuzes en prioriteiten

Twee jaar geleden is er een enquête uitgezet bij de deelnemende ondernemers uit de sector van het toeristisch overleg om samen de prioriteiten in de inzet te bepalen. Conclusie was dat de sector als eerste stap in de jaren 2022 en 2023 in wilde zetten op aanbodontwikkeling, marketingcommunicatie en professionaliseren van de gastvrijheid. De grondslag van deze benadering ligt in de wens vanuit de stad om de bezoeker te inspireren langer en vaker onze stad te bezoeken en om het Zwolse (toeristische) aanbod uitnodigend naar de inwoner te communiceren. De afgelopen twee jaar is er veel inzet geweest op deze prioriteiten. Graag verwijzen wij naar het separate memo (bijlage A) met een beknopt overzicht van de verantwoording over 2022 en 2023.

Een aantal belangrijke inzichten van de afgelopen twee jaar zijn meegenomen in het opstellen van deze uitvoeringsagenda, als inspiratie voor vervolgstappen. Zo is duidelijk geworden dat hippe, creatieve initiatieven aanslaan in de stad. In de aanloopperiode van LAB aanbodontwikkeling bleek dat een insteek bij MKB-ondernemers minder effectief was, waarna meer is gekozen voor een insteek bij de creatieve sector en voor een projectmatige aanpak. De voorjaarscampagne van 2022 was gericht op jongeren (studenten). Ondanks het grote bereik is nog eens kritisch beschouwd dat een volgende campagne meer gericht moet zijn op dertigers ('young professionals'), die meer bereid zijn om Zwolle te overwegen als woon- of werkstad.

Bouwend op de afgelopen twee jaar zetten wij nu de volgende stap in het proces naar het realiseren van het toeristisch perspectief Zwolle 2030. Logischerwijs zal er veel aandacht worden besteed aan het bevorderen van aanbodontwikkeling, op basis van de uitgangspunten in bovenstaand kader. Hoe meer lagen van de Pyramide een initiatief vervult, hoe meer inzet vanuit de gemeente mag worden verwacht:



Kader voor aanbodontwikkeling in de vrijetijdsstad Zwolle uit Toeristische visie en aanpak 2030



Alhoewel de afgelopen twee jaar vooral de nadruk lag op de prioritaire lijnen van aanbodontwikkeling "Zwolle overal aantrekkelijk" en een "gastvrije sector", is het niet zo dat andere prioritaire lijnen verwaarloosd zijn of zullen worden. Net als zijn voorganger zal ook deze uitvoeringsagenda duurzaamheid, draagvlak onder de inwoners en een voor iedereen toegankelijke stad als belangrijke uitgangspunten hanteren.

In de genoemde enquête hebben toeristische partners in 2021 al gevraagd om meer inzet op samenwerking met de regio. Dat was als eerste stap in de uitvoering van het toeristisch perspectief nog niet haalbaar. Wat nieuw gaat zijn in onze benadering: er gaat ook actief ingezet worden op een aantal wijken binnen en regio's rond onze stad. Deze verbinding is gevisualiseerd door het onderstaande grafische beeld, waarbij Zwolle als 'kern' van de 'bloem' in verbinding staat met de omliggende gebieden:



Deze bloem zet Zwolle neer als kern van de bredere omgeving, verbonden als één geheel. Zwolle en haar wijken komen meer tot bloei in samenhang met de omliggende regio, gegrond in de randvoorwaarden die als essentieel worden geacht bij de realisatie van projecten.

Gezien de beperkte inzet in mensen en middelen moeten keuzes worden gemaakt. Daarom is de keuze gemaakt om gericht impact te gaan maken in specifieke wijken/regio's, waarbij de keuze is gebaseerd op een SWOT-analyses (*strengths*/sterke punten, *weaknesses*/zwakke punten, *opportunities*/kansen en *threats*/bedreigingen) op nationaal- regionaal- en wijkniveau. Het volgende hoofdstuk zal hier verder op ingaan.

Gemeente Zwolle hoeft daarbij niet alles zelf aan te jagen of te faciliteren. Zie bijlage B voor een stakeholderanalyse van partijen om in kaart te krijgen wie acteert op welke opgave. De belangrijkste opgaven zijn: duurzaamheid, circulariteit, digitalisering,



arbeidsmarkt en spreiding van inwoners, gasten en bezoekers. Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat veel opgaven worden gedragen door andere partijen, met name duurzaamheid, circulariteit, digitalisering en de (veranderende) arbeidsmarkt. Daarom is het van toegevoegde waarde om voor deze uitvoeringsagenda vooral impact te realiseren op het gebied van spreiding van inwoners, gasten en bezoekers.

4

Conclusies en keuzes op basis van SWOT analyses

De onderstaande SWOT analyses laten op overzichtelijke wijze de belangrijkste trends en ontwikkelingen op nationaal niveau, de belangrijkste eigenschappen en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau en de belangrijkste eigenschappen van de Zwolse wijken op lokaal niveau zien. Op basis van de bevindingen uit deze analyses zijn de keuzes voor de aanpak in deze agenda en voor een wijk of regio gemaakt.

4.1

Nationaal

Het trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2022 van het CELTH, NBTC en NRIT staat aan de basis van deze analyse. Een compleet overzicht is te zien in bijlage C.

Qua sterke punten valt er het een en ander op. Er is bijvoorbeeld geen structurele schade door corona; de consumptie is na de pandemie sterk hersteld in de vrijetijdssector. Ook is de verblijfsrecreatie-sector volop aan het inzetten op verbreding van het aanbod (nieuwe vormen van vermaak zoals waterglijbanen met virtuele looping, media en entertainment). Verder ondervinden een aantal domeinen stabiliteit (verblijfsrecreatie, attractiesector, actieve recreatie, evenementen) en andere groei (horeca, watersport, reissector).

Toch zijn er ook een aantal zwakke punten te benoemen. Zo zijn de loonkosten flink gestegen, zijn er meer schulden bij ondernemers en kunnen er minder Nederlanders rondkomen. Daarbij lijkt er op technologisch vlak achterstand te zijn bij de Nederlandse vrijetijdsbedrijven, die lang niet allemaal online verkopen en een slechte online aanwezigheid hebben (bijv. op sociale media). Qua duurzaamheid: het aantal duurzame bedrijven is helaas nog vrij beperkt.

Er bestaan een aantal kansen die de vrijetijdseconomie kan benutten kijkend naar de toekomst. Er liggen veel kansen op het gebied van digitalisering; de pandemie heeft de trend naar een digitale wereld als norm versterkt. Denk hierbij aan bellen/appen via internet, internet als belangrijkste nieuwsbron, forse groei van online bestedingen, podcasts, etc. Daarbij zijn de Nederlandse doelstellingen op klimaatgebied (neutraal in 2050) en het verduurzamen van reizen (bus en trein versus vliegtuig) noodzakelijke aspecten van toekomstig beleid. Wat betreft inkomend toerisme: er is na de pandemie vooral een groot herstel van toerisme uit Duitsland en België, minder uit overzeese gebieden. Qua domeinen bieden in de horeca vooral de robotisering en digitalisering kansen. Neem bijvoorbeeld het toenemende gebruik van digitaal reserveren en bestellen (bijv. d.m.v. QR-codes). Dit is een handige mogelijkheid in de aanpak van het personeelstekort.

Belangrijk om uit te lichten is dat het spreiden van toeristen daadwerkelijk werkt. Zo past 68% de reisplannen aan als er voorafgaand aan een trip reisinformatie bekend is over de drukte. Ook is 90% van de consumenten bereid om te kiezen voor de duurzame optie, waarvan de helft ook daadwerkelijk meer wil betalen.



Er bestaan ook een aantal bedreigingen voor de Nederlandse toeristische sector. Door de vergrijzing is er bijvoorbeeld op de lange termijn minder vraag naar detailhandel producten, iets wat digitalisering ook versterkt. Daarbij is er door de economische groei en de vergrijzende bevolking een recordaantal openstaande vacatures, wat op termijn de sector kan belemmeren. Verder zijn consumententrends steeds wispelturiger gebleken, dus voortdurende vernieuwing in de sector is noodzakelijk.

Concluderend kan gesteld worden dat de gekozen koers in het toeristisch perspectief van Zwolle nog steeds ondersteund wordt door deze conclusies van de SWOT analyse op nationaal niveau. De inzet blijft gericht op de herkomstgebieden Nederland, Duitsland en Vlaanderen en de aspecten duurzaamheid en digitalisering; het creëren van nieuw toeristisch aanbod (ook digitaal); spreiding naar de omliggende regio's; en het aantrekken van (jonge) kenniswerkers en pioniers, die als koplopers nieuwe reistrends sneller zullen omarmen.

4.2

De omliggende regio's

Om de analyse relevant te houden voor de Zwolse uitvoeringsagenda zullen alleen de meest belangrijke regio's en samenwerkingen worden vermeld. Hierbij is vooral gekeken naar bezoekersaantallen, leefstijlen van de doelgroep (in hoeverre die overeenkomt met de doelgroep van Zwolle) en de hoeveelheid interessant vrijetijdsaanbod. Voor een compleet overzicht, zie bijlage D.

Voor alle omliggende regio's in het algemeen geldt dat gedurende de looptijd van deze uitvoeringsagenda (drie jaar) ingezet zal worden op het inspireren inwoners en bezoekers om deze regio's te bezoeken via het platform www.visitzwolle.com. Daarbij wil Zwolle graag specifiek meer samenwerking zoeken met Deventer om samen sterker te staan in het stimuleren van een langer verblijf van de gast in onze regio en seizoenverbreding. De doelgroepen van Deventer (avontuurzoeker, stijlzoeker en plezierzoeker) komen volledig overeen met de wenselijke doelgroepen van Zwolle.

Voor de regio's waar voor een nadere samenwerking wordt gekozen, zal er meer ingezet worden op nieuwe aanbodontwikkeling, waarbij stad en ommeland met elkaar worden verbonden; met aanbod dat past bij het kompas van Zwolle dus inzet op experimenteel, creatief en ondernemend aanbod. Voor de periode van deze uitvoeringsagenda wordt gekozen voor de regio's cq. samenwerkingsverbanden: het Vechtdal en de dichtbij gelegen Hanzesteden in combinatie met de IJsseldelta.



Wat het Vechtdal betreft: er is al gedurende een lange tijd een vooruitstrevende samenwerking, waarbij Zwolle een rol speelt als de grootste stad van het Vechtdal. De verbinding met de natuur, water en de hoge kwaliteit van verblijfsaccommodaties in het



Vechtdal completeren het stedelijke aanbod van Zwolle. Verder komt het nagestreefde DNA van de bezoeker sterk overeen met dat van Zwolle. Zwolle heeft immers al veel aanbod voor de inzichtzoeker (oa. cultuur en erfgoed). En het nieuwe aanbod dat Zwolle meer wil ontwikkelen voor de avontuurzoeker sluit ook aan bij de leefstijl van de plezierzoeker die het Vechtdal in grote getale bezoekt.

Wat betreft de Hanzesteden: ook hier is al gedurende lange tijd sprake van sterke samenwerking. Tot en met 2023 heeft gezamenlijke marketing centraal gestaan in de samenwerking, wat heeft geleid tot een groot bereik in Nederland, Duitsland en Vlaanderen (61,4 miljoen op jaarbasis, passend bij de doelgroepkeuze van Zwolle). Daarnaast is een fietsroute ontwikkeld die de steden verbindt en is in 2023 gezamenlijk het Hanzejaar georganiseerd.

De samenwerking staat onder druk door veranderende keuzes van financiers als de provincies Overijssel en Gelderland en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Zo heeft het NBTC een aantal jaren terug aangegeven dat de financiering niet meer doorgezet zal kunnen worden per 2024 om andere verhaallijnen in Nederland te gaan ondersteunen. Er wordt nu gewerkt aan een heroriëntatie op de samenwerking, waarbij gezamenlijke aanbodontwikkeling, inzet op maatschappelijke opgaven en verbinding met het ommeland meer aandacht zullen krijgen. Voortzetting en verdieping van de samenwerking met andere Hanzesteden is een logische keuze gezien “het sterke profiel” dat gezamenlijk reeds is opgebouwd en de overeenkomst met het DNA van de Zwolse bezoeker (plezierzoekers) en de wenselijke doelgroep van Zwolle (avontuurzoekers). Zwolle wil binnen deze samenwerking graag inzetten op meer samenwerking met dichtbijge Hanzesteden als Hattem, Kampen en Hasselt en de tussenliggende regio IJsseldelta.

Duidelijk is dat er vanuit de culturele sector een wens is om meer binding en samenwerking met regionale partners te realiseren, waarvan de groeiende gezamenlijke inspanningen van culturele instellingen een mooi voorbeeld is (Cultuurregio Zwolle). Vanuit toerisme wordt hier op aangehaakt.

Het verwerven van cofinanciering is voorwaardelijk voor het slagen van deze regionale aanpak. Het streven is om middels LEADER (Noord-West Overijssel) en een eventuele nieuwe Regio Deal (Regio Zwolle) te komen tot cofinanciering. Ook zal er, waar mogelijk, toenadering worden gezocht richting initiatieven op provinciaal en nationaal niveau. Denk hierbij met name aan het Provinciaal Programma Landelijk Gebied (PPLG) en de (nationale) Agenda Natuurinclusief.

Er zal daarvoor worden samengewerkt met de marketingorganisaties uit de focusgebieden (Vechtdal Marketing, Hanzesteden Marketing en IJsseldeltamarketing) en met belanghebbenden en ondernemers uit die gebieden.

4.3

Zwolle en de Zwolse wijken

De gerichte aanpak vereist ook keuzes in wijken waar meer inzet op gedaan kan worden. Bij het selecteren van bepaalde stadswijken is vooral gekeken naar de omvang en ligging van de wijk, aantrekkelijke toeristische voorzieningen, de reeds aanwezige organisatiegraad en de mate waarin het DNA van de inwoners past bij dat van de bezoekers. Zie bijlage E voor deze analyse.



Hierbij zijn er wel een paar belangrijke uitgangspunten in de benadering. Zo blijft het nodig om meer en variërend toeristisch aanbod in het centrumgebied (Stadshart en Spoorzone) toe te voegen. Het Stadshart en de schil om het stadshart zijn prioritair in de aanbodontwikkeling (spoorzone volgt in een latere fase van de gebiedsontwikkeling). Hier wordt het contact tussen de historie en het experimentele en creatieve aanbod op aantrekkelijke en verrassende wijze zichtbaar. Daarbij zal er richting vier windrichtingen/wijken van Zwolle een route worden gemaakt. Hierbij is de gedachte: *'live like a local'*, waarbij de bezoeker de plekken kan beleven, waar de inwoners van Zwolle van genieten. Er zal worden gewerkt aan een pakkende titel, zoals "Ontdek het andere Zwolle" of "Bezoek ook de plekken van jonge en hip Zwolle".

Wat betreft de wijken waar ingezet zal worden op meer aanbodontwikkeling is het voorstel om, naast het Stadshart, te kiezen voor Assendorp en Diezerbrink. Hier is al aantrekkelijk aanbod en zijn ondernemers georganiseerd. Extra inzet op aanbodontwikkeling en marketingcommunicatie kunnen interessant zijn voor de voorzieningen in deze wijken. Vooral in Assendorp is al veel aantrekkelijk aanbod aanwezig voor de avontuurzoeker (laaghangend fruit). Denk dan aan het Dominicanenklooster, de aantrekkelijke winkels, Eureka, De nieuwe keuken, evenementen op het Assendorperplein, initiatieven van bewoners voor vergroening, Park de Wezenlanden, etc.

Voor de langere termijn zal een voorzichtige start worden gemaakt met inzet op Kamperpoort en Holtenbroek. Beide wijken bieden een interessante basis met voorzieningen als Pathé, buurtmuseum, bogenhal, wijkboerderij, internationaal karakter, poëzie route of streetart. In beide wijken zijn ondernemers en organisaties nog niet sterk georganiseerd, waardoor de verwachtingen op de korte termijn niet te hoog liggen. De inzet zal erop gericht zijn om de eerste kleine initiatieven te realiseren om als basis voor de toekomst te dienen. Zonder ons vast te binden op het type projecten die zullen worden opgezet (dat wordt immers bepaald door de mensen zelf), kan worden gedacht aan street art, audio routes, proeverijen, kleine evenementjes of wijktheater.



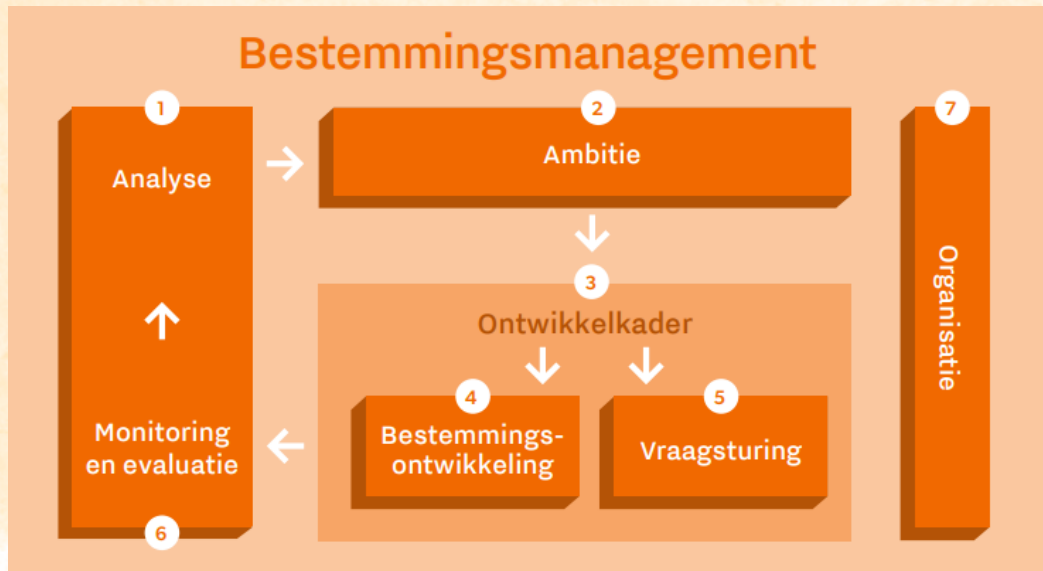
Net als bij de inzet op aanbodontwikkeling in de regio's rond Zwolle moet ook bij de aanbodontwikkeling in wijken de verwachtingen worden gemanaged. Wanneer er geen budget is voor cofinanciering, dan is de kans op succes klein. Het budget voor cofinanciering vanuit de gemeente is klein in relatie tot de ambities. Er zal dus voortdurend gezocht moeten worden naar cofinanciering vanuit de gebieden, projecten, andere fondsen en vanuit de stad.



5

Bestemmingsmanagement

Het voorstel is om de aanpak qua aanbodontwikkeling en communicatie in regio's en wijken gestructureerd te laten verlopen op basis van de aanpak 'bestemmingsmanagement':



Hierboven de 7 stappen van bestemmingsmanagement, opgesteld door het NBTC.

Bestemmingsmanagement is opgesteld om uitvoering te geven aan de vijf prioriteiten van het nationaal perspectief, wat deze aanpak ook toepasbaar maakt voor de Zwolse invulling van deze prioriteiten. Normaliter worden alle zeven stappen doorlopen:

1. Analyse
2. Ambitie (bepalen)
3. Ontwikkeldkader (formuleren)
4. Bestemmingsontwikkeling
5. Vraagsturing
6. Monitoring en evaluatie
7. Organisatie (inrichten)

Deze aanpak wordt verder uitgewerkt in bijlage F. Deze checklist dient als blauwdruk voor de aanpak per project.

In hoofdstuk vier zijn een aantal gebieden geselecteerd voor extra inzet op aanbodontwikkeling en/of marketingcommunicatie. Dit betreft het Vechtdal, de (dichtbij gelegen) Hanzesteden/IJsseldelta en de Zwolse wijken Assendorp, Diezerbrink, Kamperpoort en Holtenbroek. In andere wijken wordt alleen ingezet op routes en inspiratie.

In de focuswijken en -gebieden gaan wij om tafel met relevante partijen, om zo aanbodontwikkeling aan te jagen wat past bij het profiel van onze stad (zoals vastgesteld in het Kompas). Denk voor de regio's aan partijen zoals: Vechtdal Marketing, Hanzesteden Marketing en IJsseldeltamarketing, ondernemers en inwoners. Denk voor de wijken aan LAB Aanbodontwikkeling, Travers, woningbouwverenigingen, ondernemers en inwoners. Voor Kamperpoort en Holtenbroek is het vooral van belang dat er een eerste ontwikkeling komt met het opzetten van een lokaal netwerk en het in





kaart brengen van kansen. Na een eerste oriëntatieperiode zal er vervolgens een go/no go plaatsvinden wat betreft de haalbaarheid van verdere aanbodontwikkeling.

Zoals eerder benoemd zal, voor de regionale aanpak onderzocht worden in hoeverre er cofinanciering vanuit LEADER en een eventuele nieuwe Regio Deal of anderszins mogelijk is. Hierbij zal er ook mogelijk toenadering worden gezocht bij het PPLG en de Agenda Natuur-inclusief. Cofinanciering is nodig om deze ambitie op regionaal niveau te laten slagen.

Uiteindelijk is het doel het door-ontwikkelen van bestaand aanbod en het ontwikkelen van nieuw, aanvullend, aanbod al dan niet gekoppeld aan gebiedsontwikkeling op een wijze die bijdraagt aan de opgaves waar Zwolle en de regio voor staan (verstedelijking, duurzaamheid, bereikbaarheid, nieuwe verdienmodellen, etc). Een mooi eerste voorbeeld uit 2023 is de Kunst van de Korte Keten met het Vechtdal, waarbij stad en ommeland en veel ondernemers uit de stad en de regio met elkaar zijn verbonden door kunst, expositie, routes en evenementjes.

Duurzaamheid kan, behalve als harde randvoorwaarde, ook op extra inzet rekenen.

- Zo is er een stage-opdracht opgezet voor onderzoek naar duurzaam vervoer richting de stad Zwolle (hiervoor wordt samengewerkt met de Provincie Overijssel)
- en wordt onderzocht hoe een nadere samenwerking met Kampen en Deventer bij kan dragen aan duurzaam vervoer door de regio. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de aanwezige treinverbindingen.

Voor de marketingcommunicatie streven wij ernaar om met huidige samenwerkingspartners en platforms te blijven samenwerken waarmee wij verder kunnen bouwen aan effectieve marketing en communicatie (MarketingOost met als relevante afdelingen Stichting Congresregio voor zakelijk toerisme, Zwolle Marketing met het platform www.visitzwolle.com en de datahub voor onderzoek en strategiebepaling).

Cruciaal hierin is het inspireren van inwoner en bezoeker, waarbij wordt benadrukt welk levendig aanbod er te vinden valt in de regio en in de verschillende Zwolse wijken. Daarbij gaat het ook om 'het andere Zwolle'; er is buiten het centrumgebied meer te vinden in Zwolle en ommeland. Wat betreft de wijken zal hier de focus liggen op Assendorp, waar veel aanbod te vinden is. Wat betreft de regio zal voor de marketingcommunicatie meer samenwerking met Deventer worden gezocht.

5.1

Budget 2024-2026

Concluderend kan worden gesteld dat een aantal lopende projecten die passen bij het Kompas voortgang krijgen en dat voor nieuwe projecten de samenwerking gezocht zal worden met de genoemde partners. Projecten zullen worden aangepakt volgens een gestructureerde werkwijze met de leidraad bestemmingsmanagement om de aanpak in juiste banen te leiden met draagvlak van de omgeving. Dit leidt tot de volgende beoogde projecten:

Bestedingsdoel*	2024**	2025***	2026	Budget (jaarlijks)
Congresregio Zwolle	• Acquisitie en aanjagen verrassend en creatief	• Idem.	• Idem.	50.000



	aanbod passend bij positionering. Budget wordt gebruikt voor loketfunctie en branding (beurzen bezoeken, organisatoren uitnodigen naar Zwolle en vakbladen).			
Vechtdal Marketing	- Verbinden stad en ommeland d.m.v. cross-sectorale samenwerkingen/projecten. - Cofinanciering van LEADER met drie andere gemeenten.	Idem.	Idem.	10.000
Hanzesteden Marketing	- Projecten aanbod-ontwikkeling en duurzaamheid opzetten samen met andere Hanzesteden. - Cofinanciering door acht andere gemeenten.	Idem.	Idem.	10.000
LAB Aanbodontwikkeling	Basiscapaciteit voor het opzetten van projecten (€ 44.500 voor uren en € 3.500 voor creatieve sessies) en er wordt cofinanciering uit de markt gehaald (aanjagersfunctie).	Idem.	Idem.	48.000
Campagne Zwolle Marketing	- Verleiden bezoeker om naar Zwolle te komen (voor- en najaar sociale media campagne). - Onderzoek samenwerking Deventer ten behoeve van seizoen verbreding.	Idem.	Idem.	100.000



	- Bijhouden culturele agenda. - Ik ben een Zwollenaar campagne.			
Platform visitzwolle.com uitbouwen	- Continue verbeteren platform en communiceren over routes/wijken/regio's - Wordt gefinancierd vanuit regulier budget, zie addendum.	• Idem.	• Idem.	PM
Vrije ruimte aanbodontwikkeling****	Budget aanjagen van aanbodontwikkeling in stad en ommeland.	• Idem.	• Idem.	80.000
Regionale cofinanciering	10.000	10.000	20.000	
Art Flow (€40.000 per jaar uit cultuur en €10.000 uit toerisme, zorgt voor cofinanciering van €100.000 per tweejaarlijkse editie)	10.000	10.000	10.000	
Routes	12.000 (4 fietsroutes binnen de stad Zwolle)	12.000 (4 (fiets)routes naar de omliggende regio's)		
www.zwolle.nl/leukeukleuk.nl vrije ruimte cofinanciering om aanbodontwikkeling aan te jagen	50.000	50.000	52.000	
Ondersteuning ontwikkeling plannen initiatiefnemers (schrijven fondsenwerver)	10.000	10.000	10.000	
				+
Totaalbudget (jaarlijks)				310.000

* Zie het addendum voor aanvullende notities.

** Gericht op 'laaghangend fruit': op de wijken gericht, wel al communicatie met andere regio's.

*** Meer gericht op 'hogere' samenwerkingsverbanden: doorvoering samenwerken met regio's, heeft alleen voorbereidingstijd nodig in 2024.



**** De bestedingsdoelen die hieronder staan en niet vetgedrukt zijn vallen onder dit bestedingsdoel.

Addendum tabel budget 2024-2026:

- **Congresregio Zwolle:** Marketing Oost vergaart extra cofinanciering van €15.000 euro door commissies (die ze ontvangen van accommodaties), naast een bijdrage van €5.000 euro als vast bijdrage van accommodaties in Zwolle. Daar bovenop dragen de accommodaties ook nog bij aan de branding. Deze bedragen komen ook ten goede aan ureninzet en branding van de Congresregio Zwolle.

- **Vechtdal Marketing:** dit budget is bestemd voor de financiering van samenwerking in het Vechtdal naast cofinanciering van aanbodontwikkeling en LEADER projecten.

- **Hanzesteden Marketing:** er gaat een vaste bijdrage van €25.000 euro vanuit het budget economie naar Hanzesteden Marketing. Daarnaast wordt €10.000 euro vanuit het toeristisch budget bijgedragen.

- **LAB Aanbodontwikkeling:** met dit budget wordt het project gefinancierd om initiatiefnemers te helpen hun plannen haalbaar te maken en uit te voeren. Hiervan is €44.500 voor uren, en €3.500 is handgeld voor het financieren van creatieve sessies om denkkraft uit de creatieve sector te organiseren. Doelstellingen wat betreft verdere cofinanciering vanuit LAB zijn in voorbije jaren ruimschoots gehaald. Concrete KPI's voor de komende periode zullen nog worden afgesproken.

- **Campagne Zwolle Marketing:** het is bekend dat dit voor een stad als Zwolle een beperkt budget is voor campagnevoering. Om toch maximaal bereik te halen zal de inzet vooral liggen op sociale media campagnes om bezoekers naar Zwolle te trekken. Daarnaast wordt €5000 euro van dit budget ingezet om de culturele agenda wekelijks actueel te houden. Er zullen in het voor- en najaar kleine campagnes komen op sociale media in de vorm van online landelijke campagnes om mensen voor Zwolle te interesseren.

- **Platform visitzwolle.com uitbouwen:** buiten het toeristische budget is er een vaste subsidie voor Zwolle Marketing vanuit de gemeente Zwolle (€285.000 euro). Hiermee wordt Zwolle geprofileerd op wonen, werken en vrije tijd. Dit wordt gedaan d.m.v. het bijhouden en bekendmaken van de website www.visitzwolle.com. Ook wordt invulling gegeven aan stakeholder-management en bestemmingsontwikkeling. Binnen deze opdracht is er ook ruimte om meer inspiratie te bieden voor de Zwolse en regionale inwoners en bezoekers wat er in en rond Zwolle allemaal te doen valt.

- **Vrije ruimte aanbodontwikkeling:** vrije ruimte is voor initiatieven die worden geacht zelf de financiering te regelen, maar de ervaring leert dat creatieve en experimentele projecten niet volledig zelfstandig haalbaar zijn. Met dit budget wordt er aan zoveel mogelijk projecten een bijdrage geleverd zodat er aanbodontwikkeling kan worden doorbroken en aangejaagd. Zoals gesteld is dit bedrag feitelijk te laag voor de gestelde ambities, waardoor voortdurend gezocht moet worden naar cofinanciering vanuit projecten, andere fondsen en vanuit de stad.



Appendix

Bijlage A: Memo realisatie oude uitvoeringsagenda

Zie separate memo: Verantwoording realisatie uitvoeringsagenda 2022 – 2023.

Bijlage B: Stakeholderanalyse

In deze stakeholderanalyse is er rekening gehouden met belangrijke stakeholders op het gebied van vrijetijdseconomie en het bredere toerisme. Daarbij zal er worden benoemd wat er qua ontwikkeling gaande is vanuit deze organisaties op bepaalde opgaven en wat dit betekent voor deze uitvoeringsagenda. De opgaven die in deze stakeholdersanalyse zijn meegenomen: duurzaamheid, circulariteit, digitalisering, arbeidsmarkt en spreiding van inwoners, gasten en bezoekers. Deze opgaven zijn als belangrijkste opgaven geselecteerd op basis van het Kompas, het (nationale) toeristisch perspectief en nationale trends en ontwikkelingen.

Stakeholdersanalyse	Opgaven				
Stakeholders	Duurzaamheid	Circulariteit	Digitalisering	Arbeidsmarkt	Spreiding van inwoners, gasten en bezoekers
Gemeente Zwolle (uitvoeringsagenda 2024-2026)	- Onderzoek beweegredenen bezoeker/gast m.b.t. het kiezen van duurzaam vervoer (bus, trein).	-	-	-	- Promoten van routes richting stad en ommeland; wijken van en regio's rondom Zwolle. Promoten aanbodontwikkeling en verbreden van marketingcommunicatie.



Gastvrij Overijssel (Position paper Gastvrij Overijssel 2024 – 2027) Financiering door Provincie Overijssel Omvat ook activiteiten MarketingOost en VisitOost	- Pijler Verbindend landschap: natuur inclusief, groener ondernemen, aandacht voor biodiversiteit. - Omgevingsbewust ondernemen door vergroening bedrijven (PPLG). - Innovatieprogramma ondernemers, Duurzaam, Digitaal, Personeel & Arbeidsmarkt.	- Pijler Verbindend landschap: natuur inclusief, groener ondernemen, aandacht voor biodiversiteit. - Omgevingsbewust ondernemen door vergroening bedrijven (PPLG). - Innovatieprogramma ondernemers, Duurzaam, Digitaal, Personeel & Arbeidsmarkt.	- Innovatieprogramma ondernemers, Duurzaam, Digitaal, Personeel & Arbeidsmarkt.	- Pijler Innovatie en kennis: vergroten innovatiekracht (van ondernemers) en internationaliseren van de provincie. - Innovatieprogramma ondernemers, Duurzaam, Digitaal, Personeel & Arbeidsmarkt.	- Provincie-brede werkwijze voor beheer, onderhoud en verdere ontwikkeling van routenetwerken (Stichting 365 Dagen Fietsen in Overijssel). Planmatige versterking vrijetijdslandschappen. - Pijler Vermarkting en ontsluiting: toerisme in goede banen leiden. - Doorontwikkeling R&D Gastvrij Overijssel.
Kennispoort Regio Zwolle (onderdeel van Regio Zwolle)	- Helpt bedrijven met duurzaam ondernemen. - MKB Duurzaamheidslening.	- Specifieke focus op het uitwerken van circulaire bedrijfsideeën. Denk hierbij aan financieringsaanvragen en het opzetten van een netwerk met andere circulaire ondernemers.	- Specifieke focus op hulp bij digitaliseren voor ondernemers (MoveDigi).	- Helpt (startende) ondernemers in Regio Zwolle kosteloos bij de ontwikkeling van nieuwe ideeën en het op de markt brengen van vernieuwende producten, diensten en processen. Startup Regio Zwolle, Good practice. - Heeft hiervoor meerdere evenementen op de planning: Start-Up Bootcamp Health, Good practice Experience. - Verzorgt financiering.	-



Regio Zwolle	- Zie hierboven.	- Zie hierboven.	- Zie hierboven.	- Programma Human Capital Agenda (HCA): samenwerkingsverband gemeenten, provincies, het Rijk, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijs, SBB en UWV voor het realiseren van een toekomstbestendige arbeidsmarkt. - Cofinanciering voor om- en bijscholing.	-
DORZ (Duurzaam Ondernemend Regio Zwolle)	- Circulair Ondernemen Award Regio Zwolle. - Netwerkbijeenkomsten. - Verzorgt podium voor koplopers in circulair ondernemen. - Fungeert als sparringpartner voor circulair en duurzaam ondernemen. - Biedt kennissessies aan over circulair en duurzaam ondernemen. - Op de dag van de duurzaamheid (10/10) organiseert DORZ een evenement samen met Hogeschool Windesheim	- Circulair Ondernemen Award Regio Zwolle. - Netwerkbijeenkomsten. - Verzorgt podium voor koplopers in circulair ondernemen. - Fungeert als sparringpartner voor circulair en duurzaam ondernemen. - Biedt kennissessies aan over circulair en duurzaam ondernemen. - Op de dag van de duurzaamheid (10/10) organiseert DORZ een evenement samen met Hogeschool Windesheim met het lectoraat Netwerken In	-	-	-



	met het lectoraat Netwerken In een Circulaire Economie (NICE).	een Circulaire Economie (NICE).			
Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC)	- Doelstelling: Nederland voldoet in 2030 minimaal aan de internationale klimaatdoelen. - Met DMO's (destinatie marketing organisaties), kennisinstellingen, rijk en de sector roadmap De Weg naar Klimaatneutraal Toerisme in Nederland aan het ontwikkelen. - Actief netwerk rondom het onderwerp verduurzaming van de sector. - Netwerkbijeenkomsten en -events zoals de jaarlijkse Toerismetop.	- Beleidsmatig als doel het circulair maken van de vrijetijdseconomie.	- Focus op het genereren van relevante en actuele data en inzichten. - Het creëren van een krachtig profiel van de bestemming Nederland. - Het faciliteren van regio's en steden om zich optimaal te ontwikkelen. - Het aantrekken van waardevolle bezoekers.	- Arbeidsmarktmonitor Toerisme.	- Schrijft beleid op het spreiden van bezoekers, toeristen en gasten → bestemmingsontwikkeling.
EUREGIO	- Speerpunt Duurzame ruimtelijke ontwikkeling: infrastructuur en verkeer, water en milieu, energie en ruimtelijke ordening. - Grensoverschrijdende projecten: Hydrogen[X], Memorandum Münsterland – Oost-Nederland.	- Circulaire economie in de Euregio NL-Duitsland: Two4C.	- In het verleden GTI projecten opgezet, scholing en workshops digitalisering van ondernemers. - Hollandcampings.de.	- Speerpunt economie en arbeidsmarkt: regionaal innovatiemanagement, arbeidsmarkt, vrijetijdseconomie en ondernemerschap. - Lopende projecten: Grensinfopunt EUREGIO, Memorandum	- Promoot grensoverschrijdend toerisme met Duitsland.



	- Verstrekt subsidies voor grensoverschrijdende samenwerkingen.			Münsterland – Oost-Nederland.	
--	---	--	--	-------------------------------	--

Bijlage C: SWOT analyse Nederland trends en ontwikkelingen

Nederland	Sterke punten	Zwakke punten	Kansen	Bedreigingen
Nederland omgevingsfactoren				
Demografie	- Steeds meer hoger opgeleiden. - Bevolkingsomvang blijft toenemen.	- Ouderen (pensionado's) emigreren in toenemende mate vanwege natuur, rust en ruimte, weer en klimaat, cultuur en de mensen in land van bestemming en hoge bevolkingsdichtheid van Nederland (natuur, rust en ruimte zoekers naar Zweden, Frankrijk en Tsjechië, cultuurminners naar Griekenland, Portugal en Italië, vanwege kosten van levensonderhoud naar Hongarije, Filipijnen en Thailand, vanwege roots naar Israël, Ierland of Indonesië).	- Nederlandse bevolking groeit aanzienlijk, vooral door migratie maar ook (in veel mindere mate) door natuurlijke aanwas. - Aantal huishoudens blijft groeien tot 2038, vooral door eenpersoonshuishoudens. - Door vergrijzing gaan retailers omzet verliezen, maar voor vrijetijdssector betekent dit winst.	- Gemiddelde leeftijd is steeds hoger. - Sterke toename van 80-plussers, meer vraag naar gezondheidszorg. - Zonder migratie zal beroepsbevolking krimpen. - Bij Overtoerisme versnelt ontvolking (binnenstad wordt ontvlucht door bewoner). - Door vergrijzing minder vraag naar de detailhandel.



Economie	- Positieve conjunctuurklok, met consumptie als meest positieve indicator. Geen structurele schade door corona. - Veel spaargeld beschikbaar. - Veel werkgelegenheid in relevante sectoren, hoger dan in 2019. - Meerdere landelijke arbeidscampagnes voor recreatie en de reisbranche.	- Loonkosten flink gestegen, duurdere arbeid voor bedrijven. - Laag ondernemersvertrouwen, veel zorgen. - Meer schulden bij ondernemers. - Laag consumentenvertrouwen. - Vermogensverdeling schever dan gedacht. - Minder Nederlanders kunnen rondkomen.	- Groei economie gekenmerkt door consumptie van huishoudens en export. - In 2022 gaven consumenten weer meer uit aan horeca, cultuur en recreatie, kleding en woninginrichting. - Hoger besteedbaar inkomen en kleine groei koopkracht. - Online blijft erg aantrekkelijk, ook na pandemie. - Duitse toeristen verreweg grootste doelgroep inkomend reisverkeer, gevolgd door Belgen. - Kansen in digitalisering.	- Economische groei fors lager in 2023. - Hoge inflatie in 2022. - Krappe arbeidsmarkt, recordaantal openstaande vacatures (vooral in horeca).
Sociaal-cultureel	- Nederlanders zijn voor het EU-lidmaatschap (70%). - Meeste Nederlanders zijn gelukkig, vooral die met familiale banden.	- Grote sociaaleconomische verschillen tussen bevolkingsgroepen. - Collectieve machteloosheid over landelijke visie.	- Dialoog is cruciaal in opstellen van visie. - Minder zorgen om corona. - Digitale wereld wordt steeds meer de norm. - Nederlanders vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk.	- Zorgen over politiek; verharding en verhuftering (gebrek aan saamhorigheid). - Mensen denken dat de onveiligheid in steden is toegenomen. - Spanningsveld tussen werk en vrije tijd.
Technologie	- 90% gebruikt smartphone voor internettoegang. - 97% thuis toegang tot het internet, inclusief veel ouderen. - Strengere regels rond consumentenbeoordelingen.	- lang niet alle Nederlandse vrijetijdsbedrijven verkopen online. - Vrijetijdsbedrijven en hun websites vaak slecht toegankelijk voor mensen met een beperking. - Vrijetijdsbedrijven slecht in reacties op sociale media.	- Bellen/appen via internet ongekend populair. - Internet belangrijkste nieuwsbron (inclusief online tv). - Forse groei online bestedingen, steeds hoger percentage van totale bestedingen is online.	- Minder fysieke bestedingen bedreigt winkelcentra.



			- Sterke groei van aantal influencers, onder toezicht van Commissariaat voor de Media. - Sterke opleving van de aanschaf van online tickets na de pandemie. - Het bereik van podcasts is fors gegroeid.	
Duurzaam	- Nederlandse uitstoot is lager dan in 1990. - Economie is gegroeid met lagere milieudruk (minder uitstoot van stoffen).	- Stikstofdepositie sterk omlaag maar nog niet voldoende. - Sombere klimaatvooruitzichten voor de luchtvaart. - Lagere bezettingsgraad vliegtuigen beïnvloed voetafdruk negatief. - Nederlanders hebben een relatief grote landvoetafdruk. - Heel weinig duurzame bedrijven. - Kwaliteit landnatuur laag en versnipperd. - Te weinig laadpalen bij dag-attracties.	- Nederland gaat voor 60% reductie in 2030, klimaatneutraal in 2050. - Verbod op plastic wegwerp per 2024. - Wettelijke verplichting energiebesparende maatregelen voor ondernemers. - Oost- en Zuid-Nederland rijk aan bossen en heidevelden. - Natuur heeft belangrijke recreatieve waarde. - Bus- en trein vakanties veel duurzamer dan auto- of vliegvakanties. - Toeristen laten zich sturen naar minder drukke locaties (spreiden werkt). 68% past zijn reisplannen aan als er voorafgaand aan een trip reisinformatie krijgen over de drukte. - 90% van consumenten wilt kiezen voor duurzame optie (helft wilt ook meer betalen).	- Nederland is snel aan het opwarmen. - Toegenomen consumptie drijft emissie van broeikasgassen (meer vraag naar goederen en diensten).



Toerisme	- Binnenlands toerisme is krachtig hersteld, 10% meer in 2022 dan in 2019.	- Nederlands inkomend toerisme zwaar in de min in 2021 vergeleken met 2019. In 2022 wel weer verdubbeld, maar nog steeds 22% achter op 2019.	- Meest favoriete toeristengebieden voor Nederlanders zijn bos- en heidegebieden. - Herstel na de pandemie biedt kansen voor groei inkomend toerisme. - Vooral groot herstel inkomend toerisme vanuit Duitsland en België, minder uit overzeese gebieden.	- Huisjesterreinen en kampeerterreinen zijn fors in marktaandeel gegroeid (2021 versus 2019), ten koste van hotels en groepsaccommodaties (impact corona).
Nederland domeinen				
Horeca	- Aantal horecabedrijven groeide tussen 2019 en 2022. - Ondernemersvertrouwen in de horeca nam fors toe in tweede kwartaal 2022. - Stijging aantal hotels in Nederland (11%, naar 4233 in 2022). - Totale omzet van de horecasector is hard aan het stijgen in 2022. - Kust blijft populair onder buitenlandse hotelgasten.	- Hoge schuld van horecabedrijven. - Na piek van 78% lijkt er in 2023 een bezettingsgraad van 64% aan te komen voor hotels in Nederland. - In 2025 gemiddelde kamerprijs hotels 142 euro, 18% hoger dan in 2019.	- Foodservice groeit door naar 80 miljard euro in 2030 (onderweg- en thuisconsumptie groeien harder dan de detailhandel). - Robotisering en digitalisering brengt kansen met zich mee (selfservice). - Particuliere verhuursector relatief klein in Nederland vergeleken met Europa (0,5 versus 1,1 per inwoner) in 2019. - Vooral het Westen is een relatief grote trekpleister in Nederland.	- Krappe arbeidsmarkt. - Forse prijsstijgingen in 2022 (tot wel 20% maandelijks voor hotels). - In 2023 forse stijging van de kosten van energie, personeel en voedingsmiddelen. - Inkomend toerisme nog lang niet hersteld in 2021. - Dalende koopkracht van de consument in 2023. - Gewijzigd consumentengedrag (risico-aversie door inflatie). - Concurrentie vanuit supermarkten, speciaalzaken en online boodschappen- en bezorgdiensten.



Verblijfsrecreatie	- Aantal kampeerterreinen stabiel in Nederland periode 2017-2022. - Aantal groepsaccommodaties stabiel. - Totale aantal slaapplekken in gehele sector stabiel rond 1,1 miljoen. - Sector is aan het verbreden in het aanbod (nieuwe waterglijbanen met virtuele looping, media en entertainment). - Datahub Marketing Oost.	- Prijzen in verblijfsrecreatie zijn gestegen. - Veel 'verborgen' faillissementen, waarbij vakantieparken voor bewoning o.i.d. gebruikt worden. - Witwaspraktijken op vakantieparken.	- Forse groei aantal slaapplekken, terwijl aantal accommodaties gelijk blijft. - Bos- en heidegebied belangrijkste trekpleister voor Nederlandse gast. - Kampeerterreinen zien opleving in recente jaren, vooral in watersportgebieden. - Duurzaamheid steeds meer aandacht voor bij ondernemers. - Aantrekkingskracht vergroten voor potentiële werknemers. - Innovatie in verblijfsaccommodaties (luze, boomhutten, vogelhuisjes, vliegtuigen, voormalige kerken, Sleeperoo-concept).	- Veel minder buitenlandse gasten. - Krappe arbeidsmarkt (personeelstekort als mogelijk bottleneck moet je willen voorkomen). - Leefbaarheid problemen in toeristische dorpen door groei verkoop tweede woningen.
Watersport	- Groei van watersportbedrijven (jachthavens, winkels, kleine watersport). - Sterke toename van recreatievaartuigen. - Recreatievaarders zeer tevreden over vaarwegen. - Overheid stroomlijnt sector beter (vignetten, digitaal aanmeldsysteem brug- of sluispassage).	- De prijzen van boten en bootuitrusting zijn gestegen.	- Iets minder watersportclubs maar wel groei aantal leden. - 3,4 miljoen Nederlanders doen aan watersport. - Pandemie heeft boost aan watersport gegeven. - Veel jongeren watersporten. - Elektrificatie (bijv. elektrische jachten).	- Oververtegenwoordiging hoogste sociale klasse. - Watersport is zomersport. - Watersport is prijzig, met forse noodzakelijke bestedingen. - Weinig watersporters hebben vaarbewijs. - Duurzaamheid vaak ondergeschikt aan effectiviteit bij aanbieders. - Windmolenparken zit recreatie in de weg.



Reissector	- Ondanks pandemie groei van aantal reisbedrijven, maar ook veel opheffingen in 2022. - Sterk herstel omzet in eerste kwartaal 2022. - Veel vaste dienstverbanden.	- Pakketreizen zijn fors (10% of meer) duurder geworden. - Onderzoek ACM naar onduidelijke prijzen pakketaanbieders. - Verdere daling werkgelegenheid in de reisbranche. - Draagt weinig tot niets bij aan ontwikkeling Nederlandse toeristische sector.	- Digitalisering biedt kansen voor het selecteren van pakketreizen. - Inclusiviteit is maatschappelijk een 'hot topic'. - Aanbod treinreizen wordt vergroot. - Opmars van de auto voor vakantie. - Zomerstrandvakantie favoriet onder Nederlanders. - Rivier- en zee cruises omvangrijker wordende markt. Alleen voor Zwolle minder relevant, vanwege sluis niet interessant voor reders. - Internationaal treinreizen zit in de lift, worden steeds meer tickets verkocht. - Flixbus maakt enorme groei door. Zwolle helaas (nog) geen opstapplaats.	- Duurzaamheidsdoelstellingen kunnen de prijzen verder doen stijgen. - Pandemie heeft de sector logischerwijs geen goed gedaan (daling werkgelegenheid, hoge uitstroom). - Veel minder mbo-studenten.
Attractiesector	- Hoge attractieparkdichtheid in Nederland. - Prijzen attracties blijven stabiel. - Dierentuinen bewijzen bestaansrecht; veel investeringen in dierenwelzijn.	- Noodzakelijk om continu te investeren om vernieuwing van aanbod te garanderen. - Belastinguitstel in coronatijd zorgt voor financiële druk (schuld).	- Investerings in verblijf bij attracties. - Schaalvergroting en clustervorming makkelijker geworden door pandemie. - Dynamische prijzen. - Aanwezigheid op internet en sociale media is een vereiste geworden.	- Musea en bioscopen zijn nog herstellende na corona. - Consumententrends veranderen steeds sneller, dus vernieuwing is noodzakelijk. - Inflatie zet de parken onder druk. - Krappe arbeidsmarkt. - Groei thuisentertainment; strijd om vrije tijd neemt toe.



			- Toegankelijkheid voor mensen met een beperking. - Dierentuinen populair onder jongeren. - Communicatie is de sleutel voor dierentuinen (wat betreft innovatie, dierenwelzijn en duurzaamheid). - Enorme groei Family Entertainment Centers (FEC) afgelopen decennium. - Escape rooms steeds populairder. - Science Centers ook steeds groter bereik (bijv. NEMO). - Groei van 'horecertainment'; de verbinding van horeca met entertainment (bijv. bowling, indoor speeltuin, etc.). - Groei van artentertainment; de mix tussen kunst en attracties (bijv. Wondr in Amsterdam).	- Dierenwelzijn blijft een hevig maatschappelijk wrijfpunt. - Bezoek musea nog lang niet op peil van 2019, wel enig herstel in 2022.
Actieve recreatie	- Aantal sportverenigingen stabiel. - Meer leden bij buitensporten. - 4,3 miljoen Nederlanders zijn lid van sportvereniging. - Sportverenigingen zijn veerkrachtig. - Weinig gemeentes moesten bezuinigen op subsidie aan sport in 2022.	- Contributies zijn gestegen door gestegen lasten. - Vraag en aanbod wandelnetwerken niet altijd in evenwicht (door hoge groei van vraag soms erg drukke en overbelaste routes, vooral in stadsrandzones).	- Sporten en bewegen moeten eerste levensbehoefte worden. - Meest beoefende sporten zijn fitness en wandelen. - Individualisering in de sport zet door. - Sport biedt een uitdagende speelplek voor alle generaties. - Verbeterpunten recreatief fietsen: veiligheid en comfort fietspaden,	- Minder Nederlanders voldoen aan beweegrichtlijn. Vooral lager opgeleiden en mensen met een beperking. - Energielasten grote zorg bij sportbedrijven en -verenigingen. - Veel meer ernstige fietsslachtoffers in recente jaren.



	- Maatschappelijke opbrengst sport en bewegen 2,7 maal zo groot als de kosten. - Toegangsprijzen zwembaden en kunstijsbanen stabiel. - Divers aanbod fietspaden en -routes. - Divers aanbod wandelroutes.		het aantal en typen weggebruikers en plekken om te pauzeren. - Meerderheid trektochtfietsers gebruikt LF-routes. - Op de Veluwe wordt 4000 nieuwe netwerkkilometers gerealiseerd tot 2024. - Aanwezigheid natuur en groen heel belangrijk.	
Evenementen	- In 2022 enig herstel hoeveelheid evenementen.	- Door pandemie is deze sector enorm zwaar getroffen. - Forse verliezen onder organisatoren.	- Bezoekersaantallen krabbelen langzaam weer op. - Jongeren misten evenementen.	- Inflatie en dalende koopkracht kan bezoekersbereidheid onder consumenten verminderen.

Bijlage D: SWOT analyse regio's/samenwerkingen

Regio's/ samenwerkingen	Sterke punten	Zwakke punten	Kansen	Bedreigingen
Hanzesteden	- Sterke samenwerking (Hanzesteden Marketing denkt bijvoorbeeld na over duurzaamheid). - Veel bereik gehad met marketing-uitingen (totaal bereik van 61,4 (!) miljoen). - Enige instrument voor internationale markt. - Samen Hanzejaar georganiseerd. - Aantrekkelijke steden (monumentaal en toekomstgericht).	- Buiten Hanzejaar en fietsroute om te weinig gezamenlijke aanbodontwikkeling.	- Er loopt een traject voor heroriëntatie strategie. Kansen zoeken op inhoud en financiering. - Doelgroep(en) leefstijl: inzichtzoekers en stijlzoekers.	- Financiering provincie en NBTC dreigt te verdwijnen.



	- Veel bezoekersaantallen (dag- en verblijfsgasten), recente cijfers zijn (nog) niet beschikbaar, maar steden zijn toeristische trekpleisters.			
Veluwe	- Met Hattem aan de andere zijde van de IJssel ligt dit dichtbij. - Veel accommodaties (94.000 slaapplekken) en verblijfsgasten (ruim 7 miljoen overnachtingen). - 200 miljoen dagbezoekers. - Sterk profiel op mooie en beleefbare natuur.	- Concurrentie van Apeldoorn, Arnhem, Nijmegen.	- Doelgroep(en) leefstijl: harmoniezoekers (voorjaar/zomer), verbindingzoekers (najaar/zomer), stijlzoekers (winter/zomer).	
Vechtdal	- Jarenlange vooruitstrevende samenwerking met Zwolle, Ommen, Hardenberg, Dalfsen. - Aanwezigheid topcampings. - Jaarlijks 2,8 miljoen overnachtingen. - Geen concurrentie van een andere grote stad. - Aanwezigheid natuur, verbindende rivier en landgoederen.	- Dagbezoekers aantallen vooralsnog onbekend.	- Doelgroep(en) leefstijl: inzichtzoekers en plezierzoekers. - Projecten: Verbindende Vecht, Verrukkelijk en Toegankelijk Vechtdal, kwaliteit van verblijfsaccommodaties, gastvrijheid en gastheerschap.	
Salland	- 1,5 miljoen overnachtingen. - Dagbezoekers aantallen: 2,7 miljoen.	- Concurrentie van Deventer. - Minder bekend dan andere toeristische gebieden in deze SWOT.	- Doelgroep(en) leefstijl: inzichtzoekers.	
Reestdal	- 200.000 overnachtingen. - Mooie natuur In Reestdal. - Dagbezoekers 1,1 miljoen.	- Minder bekend dan andere toeristische	- Doelgroep(en) leefstijl: harmoniezoekers en rustzoekers.	



		gebieden in deze SWOT.		
Drenthe	- 2 miljoen toeristen zijn goed voor 7,5 miljoen overnachtingen. - Sterk toeristisch profiel. - Mooie en aantrekkelijke natuur. - Hoog budget voor marketing.	- Grotere afstand van Zwolle. - Concurrentie van Assen en Groningen. - Dagbezoekers aantallen vooralsnog onbekend.	- Doelgroep(en) leefstijl: verbindingzoekers, inzichtzoekers en harmoniezoekers.	
Weerribben- Wieden	- 570.000 overnachtingen, waarvan 75.000 inkomend. - Bestedingen € 25 miljoen. - Geen concurrentie van andere grote steden.	- Zwolle richt zich vanuit duurzaamheids-overwegingen niet op doelgroepen uit Azië en Midden-Oosten. - Dagbezoekers aantallen vooralsnog onbekend.	- Doelgroep(en) leefstijl: inzichtzoekers.	

Bijlage E: SWOT analyse Zwolse wijken

Zwolle	Sterke punten	Zwakke punten	Kansen	Bedreigingen
Wijken				
Stadshart	- Recreatief winkelgebied. - Veel cultuur en dagrecreatief aanbod. - Aantrekkelijke grachten.	- Bezoekers ervaren hoge parkeertarieven (Onderzoek duurzaam vervoer voor definitieve conclusies loopt nog).	- Aantal inwoners 4.000 (2022). - Inbreiding van woningen, dus groei naar 6.000 inwoners. - Inwoners zijn avontuurzoekers (doelgroep toeristisch perspectief).	- Aantal gebieden, zoals Broerenkwartier zal nog lang een bouwput zijn.



	- Veel rijksmonumenten, waaronder stadsmuren en oude huisvesting. - Relatief veel hotels en B&B's.	- Hoge lasten voor (creatieve) ondernemers. - Veel verkeer in het weekend en soms in vakanties.	- Autoluw maken Stadshart. - Projecten: Placemaking Stadshart, Broerenkwartier, Noorderkwartier, Spoorzone, Zwolle.nl/leukleukleuk Uitvoeringsagenda Stadshart (Thorbeckegracht, grachten als verbinding). - Samenwerking met Zwolle Fonds, Toeristisch overleg, kwartiermaker placemaking, Fietsverhuur ter verbinding met de omliggende wijken.	
Assendorp	- Sterke lokale winkelstraat. - Dominicanenklooster, theatergroepen. - Het station maakt Assendorp de entreewijk voor bezoekers. - Hippe en populaire wijk. - Wijkcentrum De Enk. - Activiteiten rond muziektent Assendorperplein. - Sinterklaasmuseum. - De nieuwe keuken - Park de Wezenlanden (evenementenlocatie). - Parkpaviljoen De Wezenlanden.	- Relatief weinig/geen dagrecreatieve bedrijven. - Weinig logies.	- 13.000 inwoners (2022). - Inwoners zijn plezierzoekers (doelgroep toeristisch perspectief). - Creatieve inwoners. - Projecten: Assendorp aan het vergroenen. - Samenwerking met: Dominicanenklooster, evenementenorganisatoren, Wijkcentrum De Enk, Winkeliersvereniging.	- Parkeer problematiek.
Wipstrik	- Oliemolen De Passiebloem. - Aantrekkelijke jaren 30 wijk. - Almeloos kanaal en Nieuwe Vecht lopen langs de wijk.	- Verder geen dagrecreatie.	- 6.400 inwoners (2022). - Inwoners zijn plezierzoekers (doelgroep toeristisch perspectief).	



			- Projecten: Geen relevante projecten. - Samenwerking met: Ondernemers en wijkvereniging.	
Diezerpoort	- Poppodium Hedon. - Hotelaanbod (Hotel Campanile) en historische logies (boerderijen). -Co Zwolle (Saeed). - Dagrecreatieaanbod in de vorm van proeverij (Hettingabier), The Great Escape. - Parkeergarage.		- 11.000 inwoners (2022). - Inwoners zijn plezierzoekers (doelgroep toeristisch perspectief). - Placemaking i.v.m. gebiedsontwikkeling. - Projecten: Noorderkwartier, Polymer Science Park, - Samenwerking met: kwartiermaker placemaking Noorderkwartier.	- De eerste schil zal de komende jaren een bouwput zijn.
Aa-landen	- Wandelnetwerken. - De Wijde AA. - Westerveldse bos. - Sterk wijkwinkelcentrum. - Zwolse stadsländerijen.	- Ligging wat verder buiten het stadshart. - Toeristisch gezien geen ontwikkelingen die interessant zijn.	- 13.000 inwoners (2022). - Inwoners zijn rustzoekers. - Projecten: geen relevante projecten - Samenwerking met: Winkeliersvereniging, wijkvereniging, natuur en milieuclubs.	
Holtenbroek	- Oevergebied Zwarte Water. - Natuur. - Jachthaven de Hanze. - Wandel- en waterpaden. - Roeivereniging. - Zeilvereniging. - Wijkboerderij. - Street art op flats. - Skihal. - Wijkwinkelcentrum heeft internationaal karakter.		- 10.000 inwoners (2022). - Inwoners zijn plezierzoekers. (doelgroep toeristisch perspectief). - Onderzoeken of een deel van de plannen voor de Zwartewaterzone alsnog gerealiseerd kunnen worden - Projecten: - Samenwerking met: winkeliers, andere ondernemers, verenigingen, Travers, natuur en milieuclubs.	- Gebiedsontwikkeling Zwartewater-zone gaat niet door.



	- Poëzie pad.			
Kamperpoort/ Veerallee	- Dinoland. - Meerdere rijksmonumenten, waaronder Hotel Fidder. - Patrick's Whisky Bar. - Het Engelse werk. - Katerveer. - Stichting Kringloop Zwolle. - Elbertschool. - Bogenhal.		- 4.200 inwoners (2022). - Inwoners zijn plezierzoekers (passend bij doelgroep toeristisch perspectief). - Projecten: Nieuwe Veemarkt, Spoorzone. - Samenwerking met: Ondernemers bogenhal, horecaondernemers en winkeliers, Elbertschool.	
Westenholte/ Spoolde	- Uiterwaarden IJssel. - Meerdere wandel- en waterpaden. - Biologische schapenmelkerij De Vreugdehoeve. - Rijksmonumenten (boerderij, kasteeloverblijfselen). - Haven Zwolle (Zwolle-Meppel-Kampen verbinding). - Mercure Hotel, B&B Aan de IJssel.	- Qua woningbouw niet bijzonder aantrekkelijk voor toeristische gast. - Klein winkelplein.	- 5.700 (2022). - Inwoners zijn rustzoekers in Westenholte en plezierzoekers in Spoolde. - Projecten: Ruimte voor de rivier, uitbreiding woonboulevard. - Samenwerking met: winkeliers en andere ondernemers, archeologie, wijkvereniging.	
Wythmen	- Meerdere wandel- en waterpaden. - Landgoederen Salland (buitenplaats Soeslo). - Wythmenerplas. - Sauna Swoll. - Kartcentrum Zwolle. - Café restaurant Zalen de Mol. - Golfclub Zwolle. - Lakeside.		- 920 inwoners (2022). - Inwoners zijn inzichtzoekers. - Projecten: woningbouwproject, plannen golfbaan. - Samenwerking met: ondernemers, buurtvereniging, natuur en milieclubs.	



	- Bontolie (high tea). - Kas van Kaat (Berkum/Herfte ligt in nabijheid). - Verbinding met het Vechtdal.			
Zwolle-Zuid	- Harculo, oude IJsselcentrale. - Landwinkel De Huppe. - Korenmolen Windesheim. - Uiterwaarden IJssel en IJsselmonding. - Camping 't Hofje van Hoog-Zuthem. - Landgoederen, oude boerderijen.	- Weinig B&B, alleen Monumentale Theekoepel. - Woningbouw weinig aantrekkelijk voor toeristische bezoeker.	- Aantal inwoners 29.000 (2022). - Mix van stijl-, plezier- en harmoniezoekers. - Projecten: Harculo, Ruimte voor de rivier - Samenwerking met: Wijkvereniging, ondernemers, natuur- en milieuclubs.	
Berkum	- Agnietenberg (met theehuis en de historie van Thomas a Kempis). - Anningahof. - Handbediend pontje over de Vecht. - Veel water- en wandelpaden (o.a. Kunstwegen langs de Vecht). - Hotel van der Valk Zwolle, Hotel Lumen, B&B De Hooiberg, B&B Op de Kuyelatten, B&B Het Ekkelhof. - Buitenplaats De Luwte. - Camping Molecaten. - Camping Terra Nautic. - Meerdere rijksmonumenten. - Kas van Kaat. - Joodse begraafplaats. - Stadion PEC Zwolle.	- Qua woningbouw weinig aantrekkelijk voor toeristische bezoeker.	- 4.600 inwoners (2022). - Inwoners zijn stijlzoekers. - Projecten: Berkum energieneutraal. - Samenwerking met: Wijkvereniging Berkum, Winkeliersvereniging, natuur- en milieuclubs.	



Stadshagen	- Sterk wijkwinkelcentrum. - Station. - Milligerplas. - Lokale evenementen. - Wijkboerderij met horeca. - Paviljoen Milligers. - Zwolse stadslanderijen. - Grenst aan Mastenbroekerpolder.	- Woningbouw niet bijzonder aantrekkelijk voor toeristische bezoeker.	- 27.000 inwoners (2022). - Inwoners zijn stijlzoekers. - Projecten: De Tippe, Stadsbroek. - Samenwerking met Wijkvereniging, Ondernemers. Natuur- en milieuclubs.	
-------------------	---	---	---	--

Bijlage F: Checklist 7 stappen bestemmingsmanagement

Stap 1: analyse

- Zijn de volgende aspecten in kaart gebracht: vraag en aanbod, impact van bezoek, druk en draagkracht, prognoses en relevante trends en ontwikkelingen? Dit kan bijvoorbeeld d.m.v. een SWOT-analyse.
- Is er een stakeholderanalyse gedaan? (Ook belangrijk voor stap 7)
- Wat moeten we écht weten om verder te kunnen? Welke opgaven liggen er?

Stap 2: ambitie

- Aan welke doelen moet het gastvrijheidsdomein een bijdrage leveren?
- Naar welke stip op de horizon (ambitie) als bestemming moet worden gestreefd samen met relevante partners?
- Wat zijn de thematische ambities voor deelonderwerpen of deelgebieden?
- Hoe zijn de doelstellingen door vertaald (SMART)?

Stap 3: ontwikkelkader

- Welke opgaven zijn in stap 1 gedefinieerd en met welke van deze opgaven kan men aan de slag om de ambitie te bereiken?
- Welke strategie of actieplan kan worden opgesteld (aan de hand van bestemmingsontwikkeling (stap 4) en vraagontwikkeling (stap 5)), waarin ook aandacht wordt besteed aan de benodigde beleidsinstrumenten en de koppeling met andere domeinen (mobiliteit, duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteit, etc.)?
- Welke aanpak is verantwoord voor evaluatie en monitoring (stap 6)?



- Wat is een goede beschrijving van de beoogde organisatie (stap 7)?
- Wat voor merkkader met kernwaarden kan worden opgesteld?

Stap 4: bestemmingsontwikkeling

- Wat voor aanbodontwikkeling kan worden gestimuleerd (denk aan routenetwerken, verblijfsaccommodaties, dag attracties, horeca, cultuuraanbod en evenementen)?
- Welke productontwikkeling kan worden gestimuleerd (denk aan themajaren, iconen en iconroutes, arrangementen)?
- Welke subsidies kunnen worden verstrekt?
- Wat is het thematisch beleid (bijv. horeca- en terrassenbeleid, evenementenbeleid)?
- Hoe ziet de regelgeving eruit (omgevingsvisie en -verordening, APV, bestemmingsplan, toetsingskader)?
- Welke vergunning zijn nodig/kunnen worden verstrekt?

Stap 5: vraagsturing

- Hoe ziet het bezoekersmanagement eruit (denk bijvoorbeeld aan voldoende ruimte voor bezoekers om zich te verzamelen of te verplaatsen, bijv. extra parkeerruimte, afsplitsen van routes, verplaatsen van activiteiten, instellen van eenrichtingsverkeer of het verbreden van looproutes. Ook kan er informatie worden verstrekt, die bezoekers beïnvloedt in het maken van hun keuzes, bijv. informatie over drukke dagen, bezoekersapp, routeverwijzing via digitale borden en looproutes. Daarbij kan drukte worden beheerd, bijv. door cameratoezicht, gastheren,/gastvrouwen, handhavers en een opschalingsplan).
- Wat voor vorm neemt de marketing aan (neem bijvoorbeeld de inzet van verdiende, eigen en betaalde media en content zoals campagnes, advertenties, boekingsplatformen, publiciteit om het aantal en type zakelijke en toeristische bezoekers te beïnvloeden, stimulerend of juist demotiverend).

Stap 6: monitoring en evaluatie

- Wat voor monitor is handig om aan te houden (bijv. bezoekersmonitor, druktemonitor, monitor verblijfsaccommodaties, impactmonitor, arbeidsmarktmonitor, beleidsevaluatie / impactanalyse).

Stap 7: organisatie

- Wat voor organisatie moet er worden opgezet (denk dan aan een stakeholderanalyse, een regiegroep, thematische werkgroepen, inwonersparticipatie, co-creatie en zaken zoals een samenwerkingsovereenkomst, intentieovereenkomst, convenant, etc.)?