

Zoeken naar balans voor een gastvrije omgeving

Leidraad geeft DMO's bouwstenen voor gastvrijheidsontwikkeling



Kennisnetwerk Destinatie Nederland (KDNL) bracht onlangs een leidraad over gastvrijheid van de bestemming voor Destinatie Management Organisaties (DMO's) uit. Daarmee speelt het netwerk in op de toenemende vraag van DMO's naar de concrete uitwerking van 'Perspectief Bestemming Nederland 2030' dat wees op het belang van gastvrijheid. Recreatie & Toerisme sprak met vier hoofdrolspelers. Silvia Verkroost van de DMO Eindhoven247 is enthousiast over de leidraad voor gastvrijheid: "Waarom zou je als losse DMO steeds zelf opnieuw het wiel moeten uitvinden?"

Tekst: Peter Bekkering

Wendy Sieger van Kennisnetwerk Destinatie Nederland vertelt over de voorgeschiedenis van 'Samen bouwen aan gastvrije bestemmingen; Leidraad voor destiniatiemanagement organisaties.' "In 2019 heeft een groep van zo'n 15 DMO-directies zich gebogen over de veranderende rol van DMO's in een veranderende maatschappij en de betekenis daarvan voor traditionele VVV's en traditionele marketingorganisaties. Met als resultaat in 2020 'De veranderende rol van de Destinatie Marketing Organisatie; Een praktische toolkit'. In diezelfde periode werd ook 'Perspectief Bestemming Nederland 2030' opgesteld, een landelijke visie op toerisme in Nederland'. In die visie stond dat we met zijn allen belangrijk vinden dat Nederland gastvrij is en ook in de toolkit werd benadrukt dat we gastvrijheid goed moeten ontwikkelen in onze bestemmingen. Kortom: we wilden aan de slag met gastvrijheid. Want als je de ambitie hebt als Nederland om ervoor te zorgen dat toerisme bijdraagt aan het welzijn en de welvaart van alle Nederlanders en als je dat wilt doen door het op een verantwoorde manier in te richten in balans met de bestemming is het heel belangrijk dat zowel bezoekers als bewoners een plek gaan waarderen als een gastvrije en leefbare plek. Het werkveld van de DMO's is niet alleen informatie verstrekken en het vermarkten van de bestemming, maar ook steeds meer de integrale ontwikkeling van de bestemming. Vaak kijkt een gemeente vooral vanuit de optiek van bewoners en een bedrijf vanuit de optiek van de eigen bedrijfsvoering. Een DMO kijkt idealiter vanuit diverse invalshoeken naar een bestemming. Doordat ze kennis hebben van bezoekersprofielen en van de eigen regio kunnen DMO's vroegtijdig zaken signaleren, agenderen, aandragen en ontwikkelingen aanjagen."

Veranderende rol DMO's

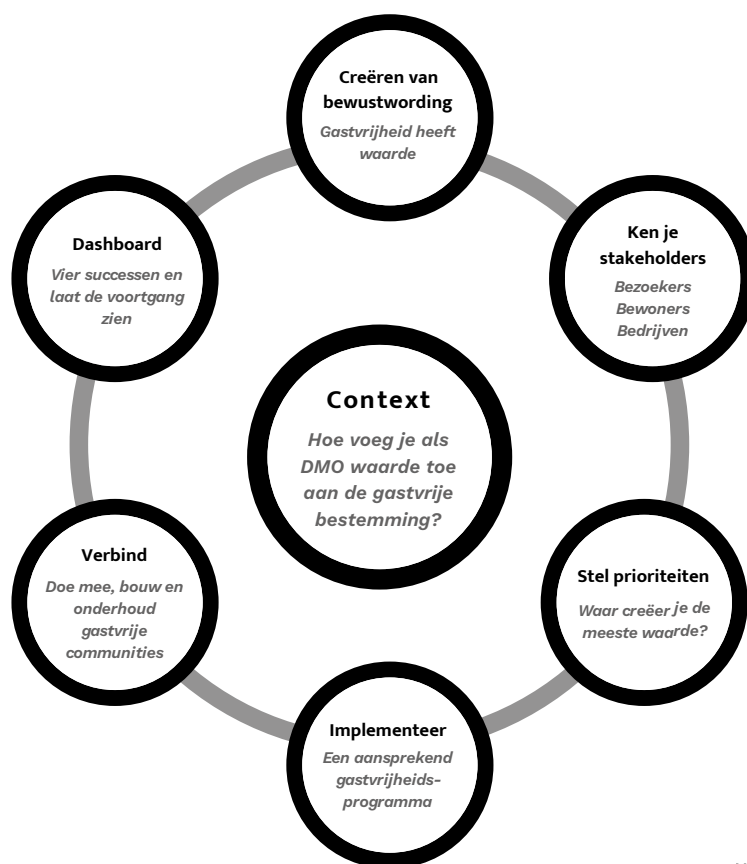
Sieger merkte dat veel VVV's en DMO's aanklopten bij VVV Nederland en bij het Kennisnetwerk Destinatie Nederland om te vernemen wat hun visie op gastvrijheid van de bestemming was. Omdat het KDNL gelooft in samenwerking tussen werkveld en onderwijs benaderde Sieger het lectoraat City Hospitality & City Marketing van Hotelschool The Hague. Karoline Wiegerink van het lectoraat City Hospitality & City Marketing had inmiddels ook gezien dat de rol van DMO's was veranderd: "Van het alleen ervoor zorgen dat je een gastvrije bestemming bent voor bezoekers zodat die langer blijven, meer geld uitgeven en vaker terugkomen is de dynamiek in veel bestemmingen veranderd in het zoeken naar een balans tussen een gastvrije omgeving voor bezoekers en gastvrijheid richting bewoners en bedrijfsleven. Het feit dat daar momenteel nog een onbalans is, overigens zowel in grote steden als daarbuiten, en dat de DMO's daarin hun rol aan het zoeken zijn, is mede een aanleiding geweest om te komen tot de leidraad. Daarbij kwam dat in 'Perspectief Bestemming Nederland 2030' gastvrijheid als kernelement werd benoemd."



Wendy Sieger: "DMO's kunnen vroegtijdig zaken signaleren, agenderen, aandragen en ontwikkelingen aanjagen."

Nadat het KDNL had aangeklopt bij Hotelschool The Hague ging het lectoraat vanaf maart 2020 in cocreatie met zo'n 15 'hospitality makers', DMO's met een passie voor gastvrijheid, spreken over wat een gastvrije bestemming is en wat de rol van een DMO daarbij is. Zo raakte ook Silvia Verkroost van de DMO Eindhoven 247 erbij betrokken: "Binnen het Kennisnetwerk Destinatie Nederland word ik wel vaker gevraagd om aan zulke projecten, onderzoeken en uitwerkingen deel te nemen." Ze is enthousiast over het initiatief om tot de leidraad te komen: "Het is superfijn dat als je als DMO met ideeën speelt, je het dankzij het netwerk van KDNL kunt checken bij andere organisaties en het vervolgens kunt uitwerken tot zo'n lei-

**"In de zeven stappen kun je als DMO zelf invulling geven aan hoe groot of klein je je rol wilt maken."
– Wendy Sieger**



draad. Bovendien: waarom zou je als losse DMO steeds zelf opnieuw het wiel moeten uitvinden?" Remco Roestenburg van de DMO Utrecht Marketing is erg positief: "Ik denk ook dat het belangrijke aspect van een DMO is dat je door de sectoren heen de verbindingen zo gemakkelijk legt. Bovendien was toen dit speelde gastvrijheid al een belangrijk item waaraan Utrecht Marketing in de stad meer aandacht wilde besteden."

Zeven bouwstenen

Het resultaat van de samenwerking tussen lectoraat en DMO's is een leidraad met zeven bouwstenen voor gastvrijheidsontwikkeling. Sieger: "In die stappen kun je als DMO zelf invulling geven aan hoe groot of klein je je rol wilt maken. Dat hangt erg af van de mogelijkheden van de bestemming en welke partners je mee kunt krijgen. Vandaar dat ik DMO's altijd oproep tot samenwerken, om te kijken welke partners al met gastvrijheid bezig zijn en om een verbindende rol te spelen. Want daar waar het bewustzijn van het belang van gastvrijheid wel al aanwezig was bij DMO's, miste soms het besef dat je dat samen kan doen met bewoners en onderwijsinstellingen." Wiegerink vult aan: "Met die bouwstenen kun je als DMO kijken waar je staat, waar je eventueel het verschil wilt en kunt maken en waar je mogelijk nog een extra slag kunt maken. Overigens was over welke bouwstenen er moesten komen snel overeenstemming, wel hebben we het

erover gehad hoever we moesten gaan in de uitwerking van de afzonderlijke bouwstenen. Zo kun je kiezen voor een theoretische invalshoek met een wetenschappelijke onderbouwing. Een tweede invalshoek is de praktische, waarbij je best practices deelt, en een derde invalshoek is om aan te geven 'hoe dan?', met tools zodat DMO's weten hoe ze gastvrijheid moeten aanpakken. Uiteindelijk is er voor gekozen om de publicatie 'lean & mean' te doen en om ondertussen via de community van KDNL zoveel mogelijk te delen. Op die manier houden we het ook levendig, kunnen we het in de komende jaren door ontwikkelen en ontstaat een wisselwerking. Die wisselwerking hebben we als Hotelschool ook aangebracht middels een QR-code op de leidraad, die je leidt naar het theoretisch kader achter de leidraad."

Aan atmosfeer bouwen

In de leidraad is veel aandacht voor 'atmosfeer'. Maar wat is dat eigenlijk? Voor Sieger is het vooral "een ondefiniceerbaar iets": "Daarnaast is het natuurlijk de stemming in de bestemming. En dan kom je uit op 'sfeer'. En heb je het over welk gevoel het oplevert als je in een bestemming bent." Wiegerink: "Dat veelvuldig gebruik van 'atmosfeer' vindt zijn basis in ons City Hospitality model, waarin we stellen dat de gastvrije stad wordt bepaald door het product, het gedrag van de mensen en de gastvrije atmosfeer. Dat laatste is een breed begrip, eigenlijk alles wat de zintuigen prikkelt en alles wat te maken

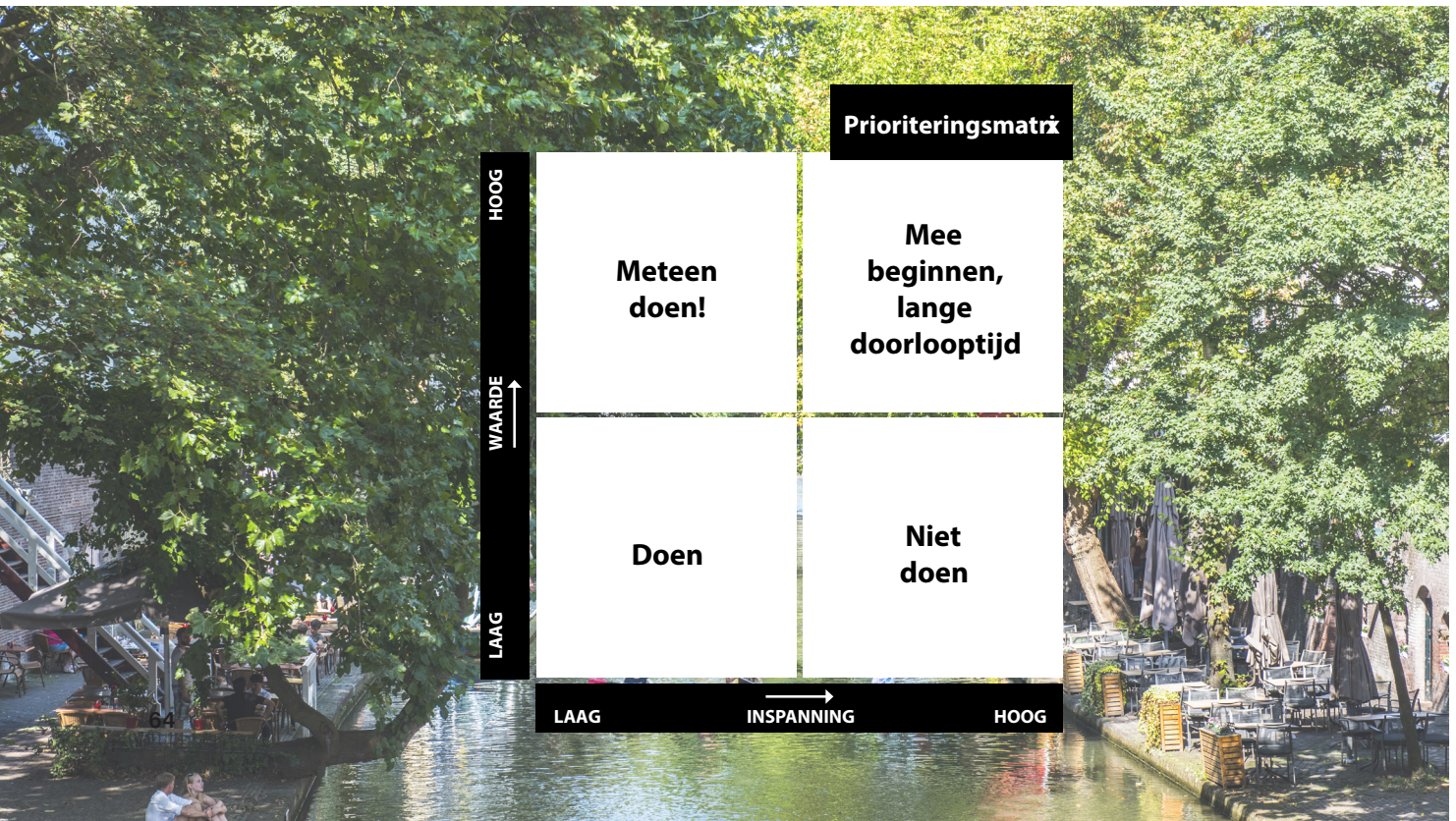
heeft met de beleving van de omgeving." Verkroost geeft er nog een andere draai aan: "Voor mij betekent atmosfeer dat de basis op je locatie – schoon, heel, veilig en de voorzieningen – in orde is. Zodat iemand die op de locatie komt daar geen aandacht aan hoeft te besteden. Vervolgens bouw je gastvrijheid op die basis. En kun je je focussen op de beleving, waarvan atmosfeer zeker een onderdeel is." Roestenburg vult aan: "Het magische aan atmosfeer is dat het ongrijpbaar is, maar dat het uiteindelijk de optelsom is van zaken die veel bijdragen aan de setting. In een stad heb ik het bijvoorbeeld over uitzicht en beeldbepalende gebouwen. Als we in Utrecht een gebouw neerzetten hoger dan de Dom verandert de atmosfeer. Maar ook bijvoorbeeld geur. Iedereen kent namelijk de Douwe Egberts koffiegeur die bij een bepaalde wind door de stad waait. En over verlichting. En – in Utrecht – het feit dat de singel weer rond is gemaakt. Dat heeft namelijk een enorme invloed gehad op de beleving van het gebied en de binnenstad."

Doelen en prioriteiten

De prioriteringsmatrix heeft het over prioriteiten en niet over doelen. En dat is geen woordenspel, maar een bewuste keuze aldus Verkroost: "Doelen impliceert dat je als DMO's ze allemaal moet doorlopen zoals beschreven. Iedere DMO is echter anders en moet daarom keuzes maken. Ik haal in dat verband graag een quote van de directeur van Eindhoven365 aan, Peter Kentie: wie kiest, wordt gekozen. Dus als je prioriteert en duidelijk keuzes maakt waar je je op richt maak je jouw bestemming mogelijk net iets meer waard dan een andere bestemming." Sieger vult aan: "Elke DMO kan haar eigen doelen en KPI's definiëren binnen de context van de bestemming – is het bijvoorbeeld een bestemming die al erg ontwikkeld is of waar

"De matrix maakt het laaghangend fruit inzichtelijk, dat je snel kunt aanpakken om vervolgens te kijken naar zaken waar je meer tijd voor nodig hebt." – Silvia Verkroost

toerisme net start en zijn er mensen en middelen beschikbaar – en de leidraad biedt daar ook de ruimte voor. De prioriteringsmatrix hebben we toegevoegd om het voor DMO's gemakkelijker te maken om samen met stakeholders te kijken naar welke zaken spelen bij een bestemming en welke zaken eigenlijk al meteen verbeterd kunnen worden zonder veel energie of hoge kosten en waar je toch meteen effect ziet. Maar ook om te kijken waar veel investeringen nodig zijn en waar het langer duurt om vooruit te komen." Wiegerink sluit zich aan bij de woorden van Sieger: "Er is gekozen voor prioriteiten, omdat je als DMO niet aan elk onderdeel van gastvrijheid evenveel aandacht kunt geven. Als je als DMO het verschil wilt maken, moet je dus kiezen op welk onderdeel je je extra wilt inzetten. Daarvoor moet je als DMO de dynamiek van je plek kennen, evenals de opgave van de plek. En je moet kiezen of je eerst de zwakke plekken aanpakt om de basis op orde te krijgen of dat je je richt op aspecten die al heel hoog in de beleving scoren." En daarbij kan zo'n prioriteringsmatrix een hulpmiddel zijn, zegt Wiegerink: "We hebben daar als Hotelschool in de praktijk goede ervaringen mee. Bijvoorbeeld toen we met behulp van studenten de guest journey van een bezoek aan het Zuiderstrandtheater in kaart brachten. Het liet namelijk zowel zien welke gastvrijheidsaspecten onvoldoende



waren als ook de aspecten die als 'wauw!' werden ervaren. De matrix hielp de directie vervolgens om keuzes te maken wat ze wilden oppakken en wanneer." Verkroost: "De matrix maakt ook het laaghangend fruit inzichtelijk, dat je snel kunt aanpakken om vervolgens te kijken naar zaken waar je meer tijd voor nodig hebt." Roostenburg ziet als verklaring voor de keuze voor prioritering in plaats van doelen dat er een grote diversiteit is in DMO's en in zaken waar ze zich mee bezighouden: "Zo bemiddelen sommige DMO's op Waddeneilanden vakantiehuizen, terwijl wij als Utrecht Marketing bijvoorbeeld de Domtoren exploiteren. Daarom kun je de doelstellingen ook niet voor alle DMO's hetzelfde maken. Je hebt namelijk een andere context, zit soms in een andere fase en hebt vaak andere stakeholders. Bovendien kan je missie en visie ook verschillend zijn. De prioriteringsmatrix uit de leidraad helpt om de juiste vertaling van de prioriteiten te maken. En dat is des te meer van belang omdat onder invloed van corona veel organisaties door elkaar zijn geschud en bezig zijn zich opnieuw te positioneren. Een herpositionering overigens die al voor corona was ingezet. Corona heeft het echter nog belangrijker gemaakt om prioriteiten te stellen, want je kunt als DMO maar een beperkte focus hebben gezien de beschikbare mensen, middelen, uren en aandacht van partners. Zo'n matrix helpt dan om het brede speelveld dat je als DMO wilt spelen stapsgewijs te bespelen."

Stijgen in de waardepiramide

In de waardepiramide wordt op de vraag 'waar leidt de gastvrijheid toe in de bestemming?' als antwoord gegeven: loyale blijde bewoners, trotse ondernemers en waardevolle bezoekers als ambassadeurs. Maar is er niet meer? Sieger beaamt dat: "Als een plek niet aantrekkelijk is wil niemand de plek bezoeken en als de plek niet leefbaar is wil niemand er meer wonen. In die zin zijn blijde bewoners en waardevolle bezoekers dus wel degelijk belangrijk om plekken leefbaar en attractief te houden."

Wiegerink gaat vervolgens in op wat inzetten op gastvrijheid steden oplevert. "In eerste instantie ben je dan geneigd om te denken aan geld. Dat is een belangrijk onderdeel want de bezoekerseconomie draagt bij aan de economische ontwikkeling van een plek. Het levert echter meer op, zoals sociale cohesie. En ook minder weerstand, want als je erin slaagt door gastvrijheid bewoners en bezoekers met elkaar te verbinden leidt dat tot een positievere atmosfeer. Bovendien kan gastvrijheid er zo voor zorgen dat het leefbare plekken blijven. Er ontstaat namelijk een duurzaam 'community'-gevoel waardoor bewoners de plek niet verlaten en de plekken geen spooktoeristensteden worden."

Verkroost haalt de drie bekende B's aan: bedrijven, bewoners, bezoekers. "Ook daarbij is het belangrijk dat je als DMO prioriteert welke groep voor jou het meeste van belang is. Uiteindelijk gaat het echter nog breder, namelijk om de gebruiker van je bestemming. Dan heb je het dus over een prettig



Sylvia Verkroost: "Uiteindelijk gaat het nog breder, namelijk om de gebruiker van je bestemming."

woon-werk-leefklimaat en over een prettig recreatief klimaat." Daarna gaat ze in op wat het oplevert. "Het antwoord daarop is eigenlijk altijd tweeledig. Gemeenten en financierende stakeholders willen namelijk vooral keiharde getallen zien met KPI's. Dat is echter bij gastvrijheid, wat vaak als een 'wollige' term wordt gezien, een lastige. Binnen KDNL wordt momenteel naast de leidraad ook gewerkt aan een dashboard met allerlei kengetallen waarvan gastvrijheid een onderdeel is. Ik pleit voor een integratie van deze twee initiatieven omdat je dan nog beter ziet wat het je oplevert en wat je erin moet stoppen om te zien wat het je oplevert. Daarnaast zijn bewoners en bezoekers die je op een locatie een onvergetelijke beleving kunt aanbieden natuurlijk altijd de ultieme ambassadeurs. Bij Eindhoven247 doen we daarvoor zelfs een beroep op de 50.000 'internationals' die in deze regio werkzaam zijn, inclusief hun partners en kinderen. We kunnen ze (helaas) niet allemaal inzetten, maar wel regelmatig een beroep op hen doen. En we investeren samen met partners in 'digitale gastvrijheid' door met 21 gemeenten een regionale portal op te zetten, waar al het cultuur- en vrijetijdsaanbod op zichtbaar is."

Roostenburg ziet de opbrengst op meerdere niveaus: "Ik denk dat we wel eens onderschatten hoe waardevol het is – ook



Remco Roestenburg: "In zo'n toolkit wil je ook graag van reactieve naar proactieve gastvrijheid, want daar is altijd winst te behalen." (Foto Jelmer de Haas)

voor een stad – als bewoners en ondernemers blij zijn. En natuurlijk is er ook een hoger doel: bredere welvaart en sociale cohesie in een bestemming c.q. stad. Dat is voor mij ook het mooie aan de veranderende rol van de DMO's: je bent veel meer bezig om al die groepen – bedrijven, bewoners, bezoekers, maar ook bijvoorbeeld kennisinstellingen – in balans te houden. En dat kan omdat je als DMO sector- en doelgroep overstijgend werkt."

"Het magische aan atmosfeer is dat het ongrijpbaar is, maar dat het uiteindelijk de optelsom is van zaken die veel bijdragen aan de setting." – Remco Roestenburg

Aan de slag met de toolkit

Voor VVV Nederland is het volgens Sieger vooral belangrijk dat er nu een tool is voor DMO's om te werken aan het doel uit 'Perspectief 2030', Nederland overal gastvrij. De vraag wat er in de toolkit moet zitten, legt ze bij de DMO's zelf: "Dat moet je aan de DMO's zelf vragen. Het is namelijk erg afhankelijk van de bestemming, de doelgroep en van het soort bedrijven en organisaties dat je gaat bedienen met zo'n toolkit." Volgens Wiegerink is een belangrijk element in zo'n toolkit het persoonlijk gastheerschap. "Je hebt het dan over gastvrije houding en gedrag, mensen het gevoel geven dat ze oprecht welkom zijn. Maar ook over wat is er nodig om een receptionist, winkelier of welke andere gastheer dan ook de rol van gastheer te laten vervullen: een open houding, het goede voorbeeld geven, aandacht tonen en oprechte interesse hebben." Verkroost wijst erop, dat Eindhoven247 eigenlijk al beschikt over zo'n toolkit voor gastvrijheid: "Een van de onderdelen is in ieder geval een vast aanspreekpunt voor gastvrijheid. Ook media-aandacht is zo'n element: het publiek moet weten dat je met gastvrijheid bezig bent. En we hebben gastvrijheidstrainingen opgezet, waarbij deelnemers een certificaat ontvingen tijdens een feestelijke bijeenkomst. Andere elementen zijn een e-learning waar mensen kunnen testen wat ze al weten van hun stad, de al eerder genoemde regionale portal, mystery visits en een lijst met gastvrije locaties. Ook zijn we aan het nadenken over een gastvrijheidslabel zodat je kunt checken hoe gastvrij je locatie is."

Roestenburg vindt dat de DMO's in de gastvrijheidstoolkit vooral moeten focussen op de bestemmingsspecifieke elementen: "Ik vind dat we niet als DMO gastvrijheid alleen moeten uitleggen, want dat kunnen ondernemers ook prima zelf. Wel moeten we als DMO ons vooral focussen op de specifieke 'Utrecht'-saus, dus zorgen dat de kennis – verhalen, geschiedenis, toekomst en evenementen – van Utrecht als bestemming op peil is." Hij noemt nog een element: "In zo'n toolkit wil je ook graag van reactieve naar proactieve gastvrijheid, want daar is altijd winst te behalen."

Toekomst

Als DMO's de komende jaren met de leidraad aan de slag gaan is het volgens Sieger belangrijk om bewoners bij bestemmingen te betrekken. Daarnaast zal onder invloed van COVID-19 ook bezoekersmanagement een steeds grotere rol gaan spelen. "COVID-19 is daar als een accelerator gaan werken omdat we meer met elkaar in de publieke ruimte buiten op een kleinere oppervlakte zijn gaan recreëren. Het betekent ook dat je moet nadenken over wie eigenlijk de gastheer is in de publieke ruimte. En hoe zorg je dat op bepaalde plekken in de natuur de druk niet al te groot wordt, hoe kun je daarin een stukje gedragsbeïnvloeding bereiken en wat is je rol als DMO daarbij. Dat houdt bijvoorbeeld ook in dat je niet alleen de geijkte plekken promoot, maar ook van de bekende wegen afwijkt. Natuurlijk kun je dat doel bereiken door gele hesjes

neer te zetten, maar dit doen op een gastvrije manier, dat is voor mij echt 'the next step'.

Sieger ziet als ideale ontwikkeling van gastvrijheid bij DMO's nu de leidraad er is dat iedere DMO zichzelf de vraag gaat stellen welke rol de DMO wil, kan en moet spelen op het gebied van gastvrijheid. "Daarnaast kunnen ze zich de vraag stellen wie ze daarbij nodig hebben. Ik hoop dat provincies en gemeenten dat vervolgens ook gaan omarmen en dat het daarna in regionale samenwerkingen vorm gaat krijgen. Hetzelfde geldt voor onderwijsinstellingen. Die zijn van groot belang bij gastvrijheid want daar leid je de ambassadeurs van de toekomst op."

Wiegerink ziet dat veel bestemmingen de coronacrisis aangrijpen om hun toerismebeleid te herijken. "Voor DMO's is dat een kans om nu hun rol te pakken. En te laten zien dat juist zij aandacht hebben voor de beleving van de hele plek, en niet alleen vanuit de bezoekers. En dat zij ervoor willen zorgen dat op een plek alle stakeholders samen gastvrij zijn. Nog een stap verder is als een DMO zich als cocreator inzet voor een plek waar iedereen zich thuis voelt. Ik zou hoe dan ook bij deze de DMO's willen oproepen om krachtiger dan voorheen op het gebied van gastvrijheid hun rol te pakken."

Verkroost verwacht dat de komende jaren er steeds meer aandacht zal zijn voor de start van de klantreis. "Dan denk ik aan de eerder genoemde regionale portal met warme doorleiding naar partners die vervolgens hun eigen specifieke verhaal vertellen. Een klantreis begint namelijk op een thuislocatie. Vandaar dat de samenwerking die we nu uitrollen op drie niveaus plaatsvindt: lokaal (de 21 regiogemeenten waarvan Eindhoven er één is; iedere regiogemeente investeert lokaal in het op orde krijgen van de DMO (on- en offline)), regionaal (de overkoepelende regionale samenwerking (o.m. de portal) van 21 gemeenten; samenwerking van Eindhoven247 binnen Uit in Eindhoven Regio en samen met de 21 regiogemeenten; eerste gezamenlijke product is de overkoepelende portal)) en provinciaal (Visit Brabant). Want uiteindelijk willen we ook samenwerken met Visit Brabant. Visit Brabant trekt namelijk de mensen naar onze provincie en wij zorgen ervoor dat de bezoeker zich hier warm onthaald voelt. In die zin moet de hele reis vanaf het begin tot het eind kloppen. En daarvoor is het nodig dat je het netwerk rond gastvrijheid van de bodem tot aan het plafond zo stevig mogelijk neerzet."

Roestenburg denkt dat de trend om meer te focussen op lokaal ook de komende jaren zal doorzetten: "Veel meer dan voorheen is het niet alleen meer bezoekers van buiten trekken naar een bestemming, maar ook ervoor zorgen dat mensen in een stad genieten van hun stad. Verder wordt ook de regulering van bezoek in tijd en ruimte steeds belangrijker en krijgt bijvoorbeeld een druktemonitor en de bijbehorende data-analyse een grotere rol. Nog een stap verder is dat je als DMO gaat bezighouden met productontwikkeling en tegen ondernemers gaat zeggen dat je mogelijkheden ziet voor bepaalde initiatieven."

Wendy Sieger is sinds 2017 Business Development Manager VVV bij VVV Nederland. Vanuit VVV Nederland wordt Kennisnetwerk Destinatie Nederland gefaciliteerd, waarin ruim 65 Destinatie Management Organisaties (DMO's) met uiteenlopende schaalniveaus in expertgroepen op thema's samenwerken aan de professionalisering van destiniatiemanagement.

Karoline Wiegerink is sinds 2010 professor bij het lectoraat City Hospitality & City Marketing aan de Hotelschool The Hague. Daarnaast is ze sinds 2017 directeur van het Platform voor Klantgericht Ondernemen (PvKO). In beide hoedanigheden heeft ze te maken met de toegevoegde waarde die gastvrijheid kan hebben.

Silvia Verkroost is projectmanager bij Eindhoven247, de DMO van Eindhoven. Ze houdt zich daar met name bezig met de samenwerking tussen stad en regio en met gastvrijheid en hospitality.

Remco Roestenburg werkt sinds eind 2019 als manager gastvrijheid en exploitatie voor Utrecht Marketing.



QR-code naar Samen bouwen aan gastvrije bestemmingen – Leidraad voor destiniatiemanagementorganisaties