

provinsje fryslân  
provincie fryslân 

Position Paper

# Gastvrij Fryslân 2030

29 januari 2019



'BEST IN EUROPE' VAN LONELY PLANET  
**HIDDEN GEM**

# INHOUD

Context.....	1
Waarom?.....	1
Status position paper .....	2
Kans.....	3
Huidige positie Friese gastvrijheidseconomie .....	3
Fair share Fryslân binnen bestemming Nederland.....	4
Trendbreuk? .....	5
Scenario's 2030.....	7
Belangen Fryslân .....	9
Perspectief en ontwikkelopgaven .....	12
1. Slimme groei passend bij Friese identiteit en het MKB .....	13
2. Toekomstbestendige banen voor eigen inwoners en bedrijven.....	14
3. Bestemmingsmarketing Fryslân Bestemming Nederland 2030.....	15
4. Vitale waterrecreatie .....	16
5. Vitale Logiesaccommodaties .....	17
6. Dagrecreatieve netwerken compleet.....	18
7. Toeristische data op orde .....	19
Doorkijk mogelijke Uitvoeringsscenarios .....	20
===== .....	20
Bijlage 1 Verantwoording gevolgte proces.....	21

# CONTEXT

## Waarom?

De koers en inspanningen van provincie Fryslân op het gebied van de gastvrijheidseconomie zijn vastgelegd in de Beleidsbrief Economie van de Gastvrijheid, met een looptijd van 2016 t/m 2019. In 2019 vindt de eindevaluatie plaats en diverse actuele ontwikkelingen vergroten de noodzaak tot een hernieuwde positiebepaling van Gastvrij Fryslân.

Het jaar 2018 markeerde een nieuwe periode voor de Friese gastvrijheidseconomie. Leeuwarden/Fryslân is Culturele Hoofdstad van Europa. Fryslân behaalde in 2018 plek 3 van mooiste onontdekte bestemmingen van Lonely Planet. En het Rijk wil samen met NBTC en provincies komen tot een gezamenlijk uitvoeringsprogramma "Bestemming Nederland" gezien de sterke groei van buitenlandse toeristen naar ons land. Dit uitvoeringsprogramma kan middelen bieden die gericht zijn op het ontlasten van nu te drukke toeristische regio's en het stimuleren van inkomend toerisme naar de regio's die toeristische groei goed kunnen gebruiken.

Deze actuele ontwikkelingen noodzaken de provincie om voor de langere termijn opnieuw positie te bepalen wat betreft de Friese gastvrijheidseconomie. Dit position paper Gastvrij Fryslân is daarom in samenwerking met de sector tot stand gekomen en vormt een bouwsteen voor provinciaal beleid en uitvoering. Een verantwoording over het proces treft u aan in bijlage 1.

Toerisme groeit, in de wereld, Nederland en Fryslân. De verwachting is dat vergeleken met 2017 het aantal buitenlandse toeristen dat Nederland aandoet in 2030 minimaal met zo'n 50% stijgt van 18 miljoen in 2017 naar 29 miljoen in 2030. Als Fryslân hierin meegroeit, verdubbelt ook in onze provincie het aantal buitenlandse toeristen. Maar als provincie Fryslân samen met het Rijk en NBTC steviger in gaat zetten op spreiding binnen Nederland door ontwikkeling van Fryslân kan de gastvrijheidseconomie in 2030 na of met de zorgsector de belangrijkste werkgever zijn voor onze provincie.

Na de recessie zit ook de Friese gastvrijheidseconomie momenteel weer in de lift. De sector kende weliswaar een gestage groei in de afgelopen twintig jaar. Maar was ook relatief conjunctuurgevoelig voor wat betreft met name de watersport. Door actuele ontwikkelingen met LF2018 ontstaat er een nieuw elan in Fryslân in het algemeen en Leeuwarden in het bijzonder. De Europese waardering met LF2018 en de sterke groei van inkomend toerisme uit het buitenland versterken elkaar. En cultuurtoerisme is minder conjunctuurgevoelig, minder seizoen afhankelijk, spreidt makkelijker over de provincie en past uitstekend bij de identiteit van Fryslân. De 3<sup>e</sup> plek op de ranglijst van Lonely Planet tekent het unieke karakter van Fryslân wat op een beeldende wijze wordt weergegeven in het volgende filmpje [Fryslân Lonely Planet](#). Fryslân is net even anders en de oproep van Dan Brown (Da Vinci Code) aan onze provincie is dan ook "dare to be different".

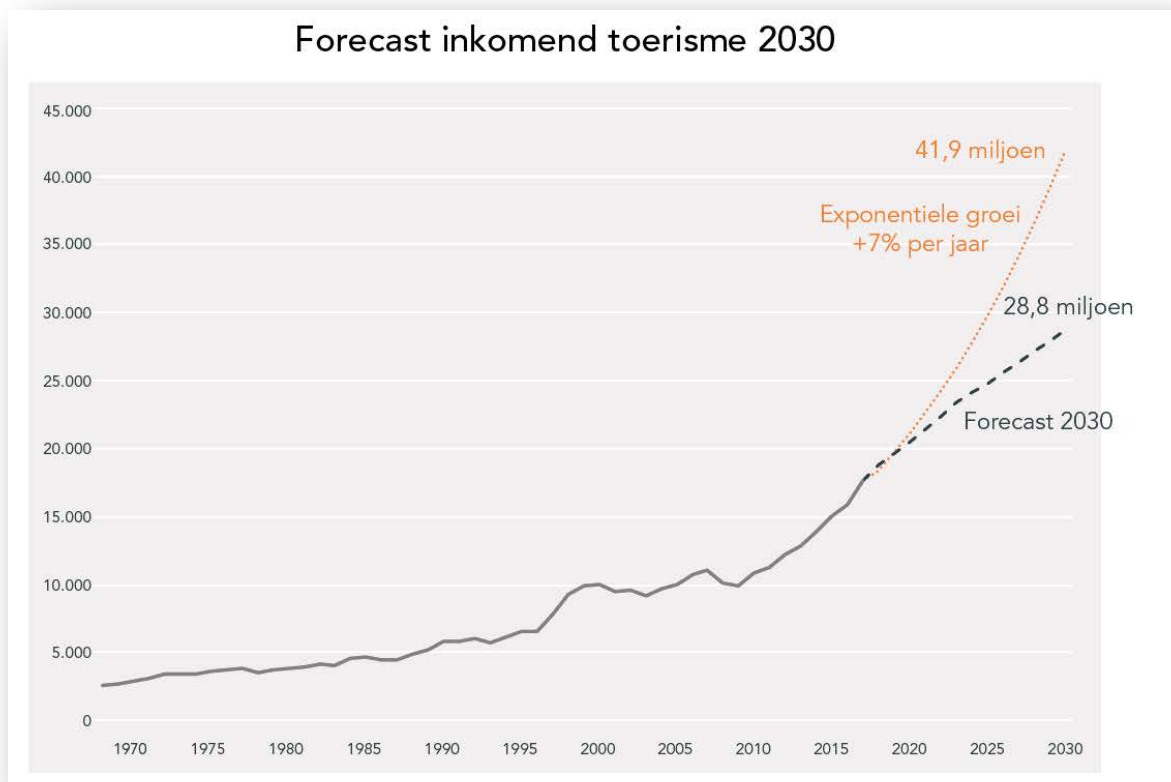
De timing is uitstekend, gezien de positieve ontwikkelingen van afgelopen jaar, het landelijke perspectief Bestemming Nederland en het daarop volgende uitvoeringsprogramma.

## Status position paper

Toeristische ondernemers en samenwerkingspartners vertegenwoordigd in de Toerisme Alliantie Fryslân verwachten een actieve rol van de provincie Fryslân zowel als verbindende partij naar Rijksinitiatieven als binnen de samenwerking van ondernemers, overheid en onderwijs in eigen provincie (organiserend vermogen).

Nu er tal van (positieve) ontwikkelingen zijn zowel binnen als buiten onze provincie kan Fryslân een aantal kansen en daarmee de legacy van LF2018 verzilveren die zich de komende periode voordoen. Het position paper geeft de weerslag van gesprekken met de Friese gastvrijheidssector (Toerisme Alliantie), Friese gemeenten, NBTC, buurprovincies en het Rijk.

Het position paper is bedoeld als bouwsteen in de koersbepaling in de volgende collegeperiode. Met behulp van dit position paper kan een volgende bestuursperiode een definitieve keuze plaatsvinden voor de te volgen koers en de daarvoor vrij te maken middelen. Daarnaast vormt een position paper een vertrekpunt voor nadere gesprekken met Rijk, NBTC en overige provincies over het nu op te stellen uitvoeringsprogramma bij het perspectief "Bestemming Nederland".

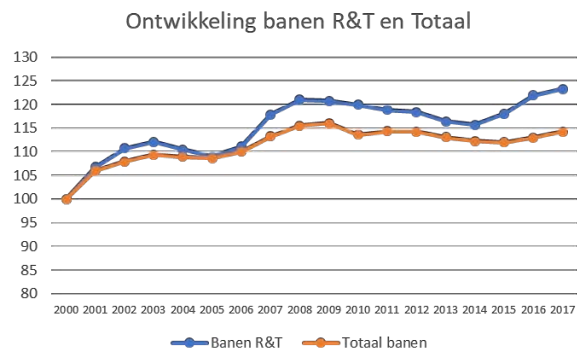
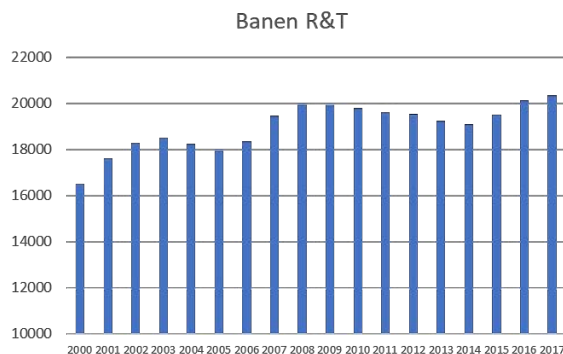


Afbeelding: verwachting toename inkomende (buitenlandse) toeristen in Nederland, Perspectief 2030 NBTC 2018

# KANS

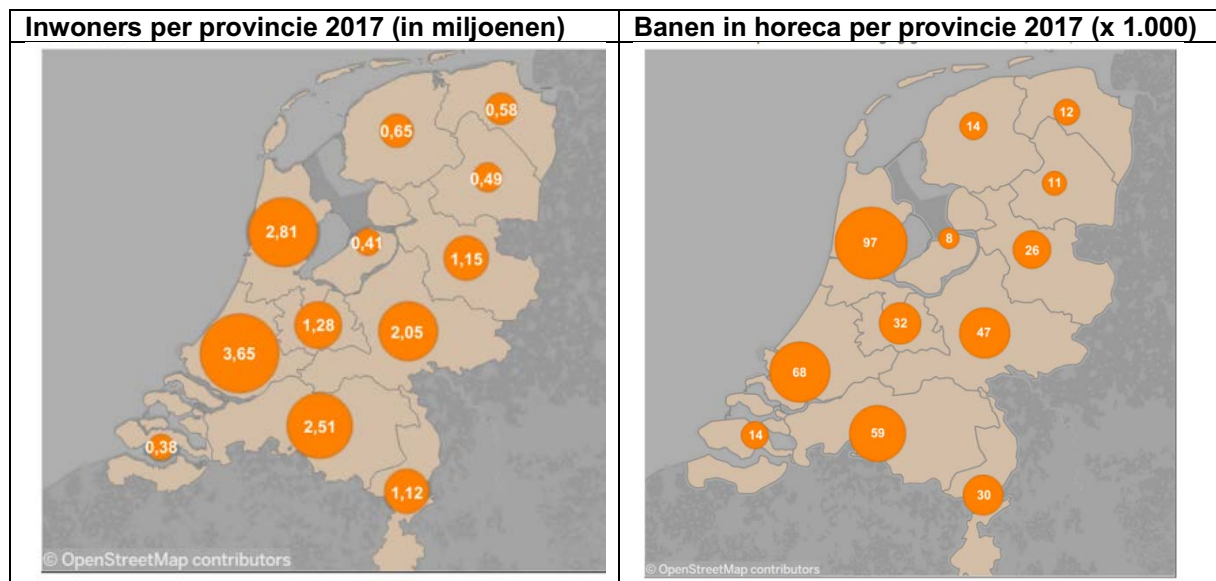
## Huidige positie Friese gastvrijheidseconomie

In de Friese Gastvrijheidseconomie is het aantal banen sinds 2000 toegenomen met 23,3%, oftewel 1,4% per jaar. De totale werkgelegenheid in Fryslân groeide gemiddeld 0,8%. Toerisme is dus belangrijker geworden voor de Friese werkgelegenheid. Het aandeel van de sector in totale werkgelegenheid was in 2017 met 20.355 banen zo'n 7%. Bij cijfers over werkgelegenheid is het van belang de lange termijntrend te herleiden. Conjuncturele veranderingen vertroebelen nogal eens besluitvorming door overheden op dit onderwerp.



De hierboven gepresenteerde cijfers zijn afkomstig van de basisgegevens waarop de monitoringrapportage Gastvrijheidseconomie 2017 is gebaseerd. Uitgaande van het lineair extrapoleren zal dit leiden tot een lichte groei van het werkgelegenheids-aandeel van de sector in Fryslân in 2030 naar circa 25.000 banen, oftewel circa 8% op het totaal.

Waar de sector in Fryslân ruim 20.000 mensen een baan biedt, gaat dit in Nederland om ruim 700.000 banen. In de Friese gastvrijheidseconomie gaat *jaarlijks* ruim 1,2 miljard euro om, maar landelijk is dit ruim 82 miljard. Horeca (43%) en logies (20%) zijn daarbij de belangrijkste segmenten. Toeristisch gezien heeft Fryslân dus een bescheiden aandeel in de Nederlandse gastvrijheidseconomie, alleen al omdat in Fryslân beduidend minder mensen wonen en recreëren dan in Zuid- of Noord-Holland ([www.waarstaatjeprovincie.nl](http://www.waarstaatjeprovincie.nl)).





De gastvrijheidseconomie richt zich uiteraard niet alleen op de eigen inwoners binnen de provincie, maar ook op bezoekers afkomstig van buiten de eigen provincie. Daarbij is vooral de groei van buitenlandse toeristen in Nederland de afgelopen jaren aanzienlijk geweest.

Het NBTC verwacht dat het aantal buitenlandse en binnenlandse bezoekers in Nederland nieuwe records gaan bereiken. Voorzichtige schattingen voorspellen dat het aantal inkomende bezoekers met minimaal 50% groeit van 18 miljoen in 2017 naar 29 miljoen in 2030. Zet de groei van de afgelopen jaren zich exponentieel door, dan kan dat in 2030 oplopen tot maar liefst 42 miljoen internationale gasten (NBTC, 2018).

Voor de binnenlandse markt voor vakanties en meerdaagse zakenreizen is de verwachting dat het aantal gasten in iets minder dan tien jaar groeit met maar liefst 27%: van 24,3 miljoen in 2017 tot 30,9 miljoen in 2030 (NBTC, 2018). Hierbij komen nog de ruim 1,5 miljard daguitstappen die Nederlanders maken in eigen land (NBTC-NIPO Research, 2015). Trekken we deze cijfers met de huidige marktpositie van Fryslan binnen Nederland door, dan is het beeld voor Fryslan in 2030 als volgt:

<b>Bij ongewijzigde marktpositie 2030b</b>	<b>Nederland 2017 Aantal gasten <sup>1</sup></b>	<b>Friesland 2017 Aantal gasten</b>	<b>Nederland 2030 Aantal gasten</b>	<b>Friesland 2030 Aantal gasten</b>
<b>Buitenlandse markt (aantal gasten)</b>	18.000.000	315.000 <sup>2</sup> (1,75%)	29.000.000	507.500 (1,75%)
<b>Binnenlandse markt (aantal gasten)</b>	24.300.000	1.430.000 (5,88%)	30.900.000	1.816.920 (5,88%)
<b>Totaal</b>	42.300.000	1.745.000	59.900.000	2.324.420

Bij een gelijkblijvend marktaandeel, ontvangt Fryslân in 2030 circa 200.000 extra buitenlandse gasten en bijna 400.000 extra binnenlandse gasten die één of meerdere dagen overnachten. Samen zijn dit in 2030 600.000 extra gasten die ergens in Fryslan overnachten. Deze groei van 33% in ruim 10 jaar vraagt ook een navenant beschikbare overnachtingscapaciteit. Maar omdat veel logiesaccommodaties in Fryslân een (te) lage bezetting kennen zal de capaciteitsgroei niet 33% hoeven te zijn.

Door het lage marktaandeel in de buitenlandse markt profiteert Fryslân (te) weinig van de groei in het aantal buitenlandse gasten.

## Fair share Fryslân binnen bestemming Nederland

Het Rijk en NBTC gaan steviger in gaan zetten op Destinatie Marketing van de minder drukke regio's en dit kan leiden tot een heel andere positie van gastvrij Fryslân in 2030. Onderstaande tabel geeft hierin een rekenvoorbeeld, waarbij nog steeds wordt uitgegaan van het meest gematigde scenario van het NBTC voor 2030, oftewel 29 miljoen buitenlandse gasten.

<b>Gewijzigde marktpositie 2030c Inzet op regio's</b>	<b>Nederland 2017 Aantal gasten</b>	<b>Friesland 2017 Aantal gasten</b>	<b>Nederland 2030 Aantal gasten</b>	<b>Friesland 2030 Aantal gasten</b>
<b>Buitenlandse markt (aantal gasten)</b>	18.000.000	315.000 (1,75%)	29.000.000	<b>1.705.200 (5,88%)</b>
<b>Binnenlandse markt (aantal gasten)</b>	24.300.000	1.430.000 (5,88%)	30.900.000	1.816.920 (5,88%)
<b>Totaal</b>	42.300.000	1.745.000	59.900.000	<b>3.522.120</b>

<sup>1</sup> Bron NBTC 2018 perspectief bestemming Nederland

<sup>2</sup> Bron Monitoringrapportage Gastvrijheidseconomie Fryslan 2017

Bij een redelijk aandeel (fair share) in de buitenlandse markt van zo'n 6%, ontvangt Fryslân in 2030 zo'n 1.400.000 extra buitenlandse gasten en bijna 400.000 extra binnenlandse gasten die één of meerdere dagen overnachten. Samen zijn dit in 2030 1.800.000 extra gasten die ergens in Fryslân overnachten. Deze groei van 100% in ruim 10 jaar vraagt ook een navenant beschikbare overnachtingscapaciteit. Zelfs bij de huidige relatieve overcapaciteit zal hiervoor substantiële groei in overnachtingscapaciteit nodig zijn.

Als Fryslân in het meest gematigde scenario van het NBTC een fair share heeft in de buitenlandse markt is een verdubbeling van het totaal aantal gasten (binnenlands en buitenlands) in onze provincie denkbaar. De uitkomst zal in eerste instantie door de markt en conjunctuur worden bepaald, maar sturing door keuzen van de provincie Fryslân, het Rijk en NBTC heeft ook een effect. De uitkomst zal op basis van allerlei interne en externe factoren ergens liggen tussen een trendmatige groei van het aantal banen van 8% op de totale werkgelegenheid in Fryslân in 2030 tot ver daar boven. Dat laatste scenario wordt voorspeld door trendwatchers als Ruud Veltenaar (IJsselmeerkustsessie januari 2018).

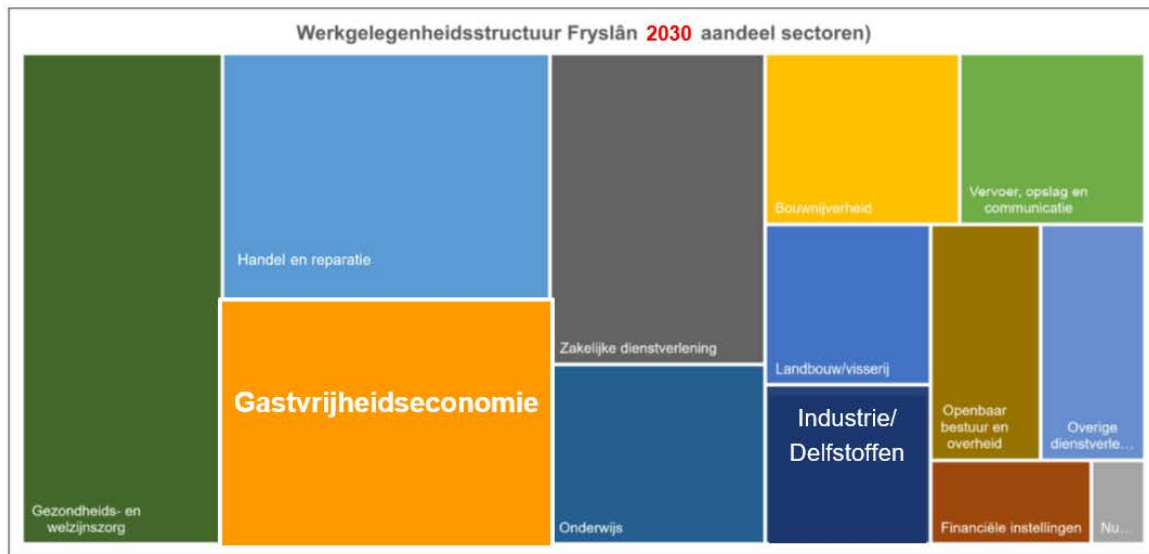
## Trendbreuk?

*Gezien (inter)nationale ontwikkelingen is het daarmee is de vraag of de trend van de periode 2000 – 2017 voor de Friese gastvrijheidseconomie kan worden geëxtrapoleerd naar de periode 2018 - 2030. De impuls van LF2018 in combinatie met een sterk aantrekkende buitenlandse en groeiende binnenlandse markt biedt ook de mogelijkheid voor een sterkere groei en daarmee een trendbreuk met het verleden. Na het strategisch groeibeleid toerisme uit de jaren '90 en het Friese Merenproject in periode 2000 – 2015, moet de provincie Fryslân opnieuw positie bepalen hoe om te gaan met de Friese gastvrijheidseconomie in de periode 2018 – 2030. "leuk voor er bij" of is de gastvrijheidseconomie in 2030 na en met de zorgsector de belangrijkste werkgever in Fryslân?*

In de huidige Friese werkgelegenheidsstructuur is recreatie & toerisme "leuk voor er bij", gezien de werkgelegenheidsstructuur in 2017 (Factsheet Werkgelegenheid in de provincie Fryslân). Horeca is weliswaar iets minder dan de helft van het totaal aantal banen, dus onderstaand schema is een iets te bescheiden weergave van de werkelijkheid. Maar dan nog is 7% op het totaal weliswaar belangrijk, maar niet de hoofdmoot, evenals trouwens landbouw/visserij en financiële instellingen.



Maar het kan ook anders lopen als Fryslân een fair share krijgt in Bestemming Nederland. De hiervoor uitgewerkte rekenvoorbeelden op basis van cijfers van het NBTC geven hiervan een indicatie. Een verdubbeling van het aantal gasten in Fryslân zal leiden tot een toename van de omzet en daarmee een substantiële toename in de werkgelegenheid. In Leeuwarden is zo'n omslag al merkbaar mede dankzij het succes van LF2018. In veel van de G40 steden in Nederland zijn inmiddels meer mensen werkzaam in de horeca- en cultuursector dan in de traditionele detailhandel. Als er daadwerkelijk sprake is van een trendbreuk, dan kan de gastvrijheidseconomie na of met de zorgsector één van de belangrijkste werkgevers worden in onze provincie in 2030. Bijvoorbeeld als automatisering en robotisering in andere sectoren als industrie en delfstoffen toeneemt. Het volgende schema illustreert dit scenario.



Toerisme staat niet op zichzelf, maar heeft impact op veel andere sectoren (onderwijs, cultuur, detailhandel, infrastructuur) en belangen (leefbaarheid, ruimtelijke kwaliteit). De waarde en impact zal in 2030 alleen maar toenemen.

Tot nu toe lag de nadruk op de promotie van Nederland als toeristische bestemming om daarmee meer buitenlandse bezoekers naar de hotspots te trekken. Inmiddels dringt het besef landelijk door dat meer niet altijd, en zeker niet overal beter is. Hotspots als Amsterdam, de grote steden en de Noordzeekust zijn al overbelast en zullen alleen maar drukker worden. De focus verschuift van promotie naar het managen van de bezoekersstromen. En het vergroten of verschuiven van de bezoekersstroom naar Fryslân is daarbij één van de mogelijkheden.

Veruit het grootste deel van investeringen in de sector komt voor rekening van ondernemers en in de Friese gastvrijheidseconomie is dit nagenoeg allemaal MKB. Zelfs de grotere toeristische bedrijven in Fryslân zijn veelal nog steeds familiebedrijven. In dat opzicht onderscheidt Fryslân zich van sommige andere toeristische regio's.

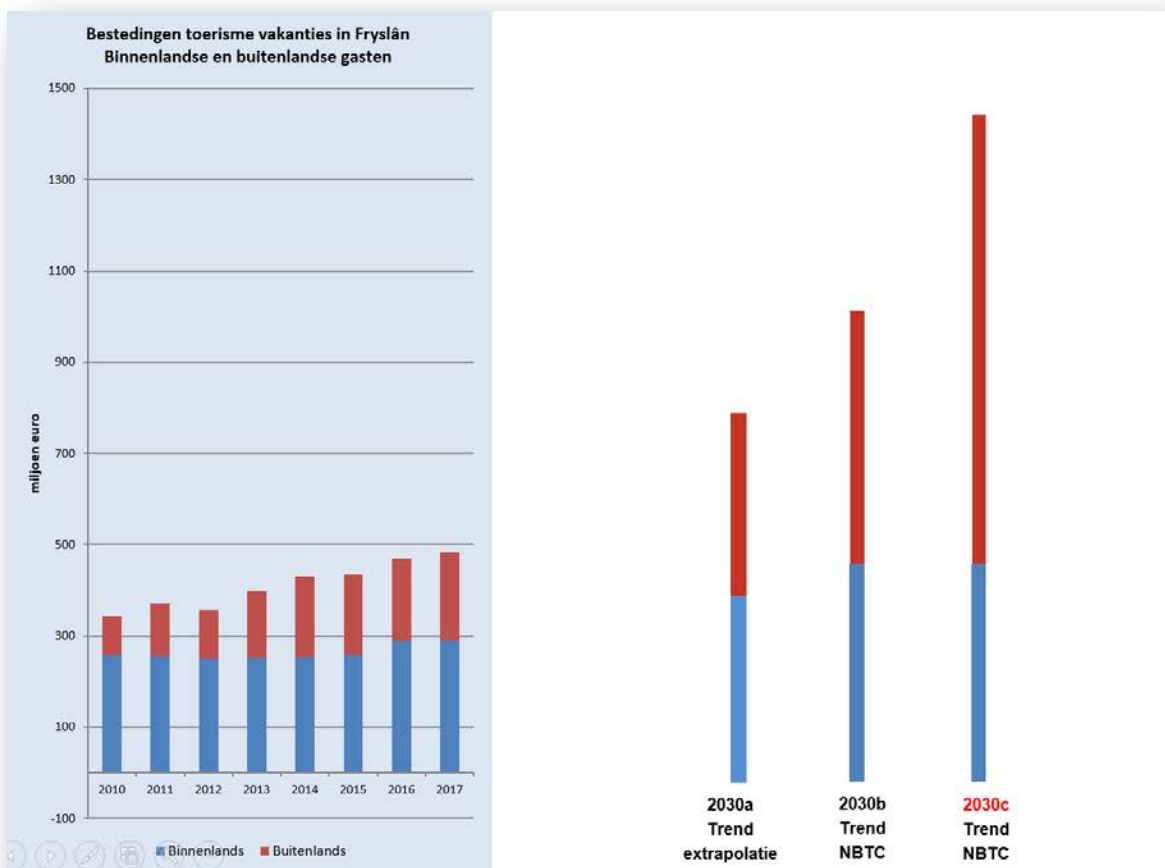
Om te komen tot een "level playing field" zijn sommige investeringen door de overheid nodig omdat iedereen daar baat bij heeft. Regiomarketing is zo'n voorbeeld, hoewel ook op dit punt met name de grotere bedrijven meer uitgeven aan marketing dan de Friese overheden samen. Subsidiereregelingen van overheden zullen qua omvang zelfs bij grote investeringen (zoals Friese merenproject) nooit meer bedragen dan circa 1 a 2% van de jaarlijkse omzet van ruim 1,2 miljard.



## Scenario's 2030

De essentie van de positiebepaling Gastvrij Fryslân wordt het meest kernachtig weergegeven door de te verwachten bestedingen in verblijfstoerisme in Fryslân in 2030. In onze provincie werd in 2017 bijna 500<sup>3</sup> miljoen Euro besteed door binnenlandse en buitenlandse verblijfstoeristen. In onderstaande tabel zijn drie scenario's uitgewerkt.

	Bestedingen 2017 verblijfstoerisme	Scenario 2030 a Trendextrapolatie	Scenario 2030 b NBTC ongewijzigd	Scenario 2030 c NBTC gewijzigd
<b>Buitenlands</b>	€ 193.000.000,-	€ 394.000.000	€ 634.340.000	€ 1.044.773.333
<b>Binnenlands</b>	€ 291.000.000,-	€ 352.000.000	€ 447.040.000	€ 447.040.000
<b>Totaal</b>	€ 484.000.000,-	€ 746.000.000	€ 1.081.380.000	€ 1.491.813.333



### Uitgangspunten scenario 2030a trendextrapolatie

- Omzet buitenlandse vakantie in Fryslân groeit met € 15,4 mln per jaar (trend 2010-2017)
- Omzet binnenlandse vakanties in Fryslân groeit met € 4,7 mln per jaar (trend 2010-2017)

Scenario 2030a is het doortrekken van de trend en een gelijkblijvende positie van Fryslân in de landelijke cijfers en waarbij de sector overigens ook in Fryslân nog steeds groeit in omvang.

<sup>3</sup> De totale omzet was in 2017 ruim 1,2 miljard euro en is verklaarbaar doordat dagrecreatie en horeca hierin is inbegrepen.

Uitgangspunten scenario 2030b NBTC ongewijzigd (huidige marktaandeel Fryslân buitenlands):

- Omzet buitenlandse markt in NL en Fryslân groeit met 61% in periode 2017 – 2030
- Omzet binnenlandse markt in NL en Fryslân groeit met 27% in periode 2017 – 2030

Bij scenario 2030b worden het door NBTC voorspelde scenario voor Nederland in 2030 omgerekend naar wat dat betekent voor Fryslân bij een gelijkblijvend marktaandeel van Fryslân binnen Nederland. Dit scenario is al substantieel omvangrijker dan trendextrapolatie zoals in scenario 2030a.

Maar de landelijke strategie (perspectief Bestemming Nederland 2030) is juist een betere spreiding van toerisme te bereiken door ontwikkeling van regio's zoals Fryslân door middel van Destinatie Marketing. Daar gaat scenario 2030c van uit. In dat geval zou Fryslân een hoger aandeel in met name de buitenlandse markt krijgen, bijvoorbeeld gelijk aan het huidige aandeel in de binnenlandse markt voor het aantal verblijfstoeristen (is 5,88%).

Uitgangspunten scenario 2030c NBTC gewijzigd (fair share marktaandeel Fryslân buitenlands):

- Aandeel van Fryslân in markt buitenlandse toeristen van 1,75% huidig naar 5,88%
- Omzet buitenlandse markt in NL groeit met 61% in periode 2017 – 2030
- Omzet buitenlandse markt in Fryslân groei met 441% in periode 2017 - 2030
- Omzet binnenlandse markt in NL en Fryslân groeit met 27% in periode 2017 – 2030

Als Fryslân conform dit scenario 2030c een hoger dan gemiddeld aandeel krijgt van de groei van de buitenlandse vakanties is een verdubbeling de totale omzet in Fryslân (dag- en verblijfsrecreatie) van 1,2 miljard naar 2,5 miljard nog steeds een bescheiden aandeel in de totale 82 miljard aan bestedingen landelijk. Maar voor Fryslân heeft deze verdubbeling een enorme impact, getuige de groei in scenario 2030c. Uit diverse gesprekken met experts en ondernemers binnen en buiten Fryslân blijkt dat scenario 2030c realistisch is maar niet vanzelfsprekend bij ongewijzigd beleid.

De uitkomst zal in eerste instantie door de markt en conjunctuur worden bepaald, maar sturing door keuzen van de provincie Fryslân heeft ook een effect. De uitkomst zal op basis van allerlei interne en externe factoren ergens liggen tussen een trendmatige groei van het aantal banen van 7,5% op de totale werkgelegenheid in Fryslân in 2030 tot ver daar boven. Dat laatste scenario wordt voorspeld door trendwatchers als Ruud Veltenaar (IJsselmeerkustsessie januari 2018).

Eenzijds biedt dit voor de welvaart en werkgelegenheid in onze provincie goede kansen en kan deze sector in 2030 een top drie werkverschaffer zijn. Anderzijds kan dit bij ongeleide groei zorgen voor afname van welzijn en kernkwaliteiten, vooral als de maximale laadcapaciteit overschreden wordt (vergelijk Giethoorn, Amsterdam etc). De wenselijkheid van welk scenario dan ook hangt nauw samen met het belang. Oftewel groei is geen doel op zich, maar kan een middel zijn om belangen van Fryslân te dienen. Het moet dus een slimme groei zijn. Hierna wordt om die reden dieper ingegaan op het belang van Fryslân t.a.v. de gastvrijheidseconomie. Een slimme groei dient dit belang en een niet slimme groei kan dit belang schaden.

Dit position paper Gastvrij Fryslân 2030 schetst de opgaven die de slimme groei ondersteunen. Het verder uitbouwen van cultuurtoerisme na LF2018 speelt daarin een centrale rol. Fryslân is daarbij net even anders dan de rest van Nederland en slimme groei volgt de oproep van Dan Brown "dare to be different"

# BELANGEN FRYSLÂN

Wat betreft de gastvrijheidseconomie heeft in Nederland en ook in Fryslân de nadruk vanaf de jaren negentig sterk gelegen op economie en werkgelegenheid. Toerisme is veelal een doel op zich geweest en het denken in “economische” waarde was daarbij dominant. Er is nu landelijk een kentering gaande waarbij in het perspectief Bestemming Nederland de focus verschuift naar het inzetten van de gastvrijheidseconomie als middel om welvaart en welzijn te vergroten. Er zijn een aantal hotspots in Nederland waaronder Amsterdam en de Noordzeekust waarin de lusten van de sector onvoldoende bij de inwoners terecht komen, maar de lasten wel. Fryslân heeft in dit opzicht een voorsprong omdat gastvrijheidseconomie sterk verankerd is in de Mienskip, zowel economisch als ook wat betreft leefbaarheid en welzijn. De betrokkenheid van inwoners uit onze provincie bij een evenement als De Reuzen in Leeuwarden is hiervan een mooi voorbeeld. Uiteindelijk is het belang van de provincie Fryslân dat van de circa 650.000 inwoners van onze provincie en gastvrijheidseconomie is daarin een middel en geen doel.

***Belang provincie Fryslân: het belang van een vitale Friese gastvrijheidseconomie is dat het kan zorgen voor een prettige en gezonde woon- en leefomgeving, kan bijdragen aan het behoud van natuur- en cultuurerfgoed en in een veranderende economie toekomstbestendige banen biedt (people, planet, profit).***



In maart 2017 kopte de Volkskrant de uitkomsten van een onderzoek naar geluk onder Nederlanders. Friezen zijn het meest gelukkig volgens dit onderzoek, waarbij de factor gezondheid de belangrijkste factor is. Een factor die in Zuid-Holland het laagst is. Uit diverse onderzoeken komt de relatie tussen leefomgeving en gezondheid duidelijk naar voren. De relatie tussen voldoende mogelijkheden (buiten)recreatie en gezond bewegen en sport is daarbij aangetoond, evenals de relatie tussen de hoeveelheid groen en natuur en gezondheid. Gastvrijheidseconomie levert een bijdrage aan de leefbaarheid zowel direct door het bieden van recreatiemogelijkheden aan de eigen bewoners als indirect door instandhouding van voorzieningen.



Een slimme groei van Gastvrij Fryslân draagt bij aan het behouden of verder laten stijgen van de leefbaarheidsscore, het behouden van de nummer 1 positie meest gelukkige inwoners en instandhouding van het voorzieningenniveau in onze provincie.



Fryslân heeft het meest 'kerkdichte' landschap van Europa. De kerken zijn beeldbepalend in het landschap, maar ook naast de kerken heeft Fryslân een enorme rijkdom aan natuur- en cultuurerfgoed. Variërend van Unesco werelderfgoed Waddenzee en Woudagemaal, de elf steden, vier Nationale Parken, twee Nationale Landschappen tot skûtsjes en oude zeilschepen. En naast het fysieke erfgoed kent Fryslân een geheel eigen identiteit met iconen als het Frysk Hynder, iepenlofspullen, kaatsen, skûtsjesilen, elfstedentocht etc etc. De gastvrijheidseconomie draagt op veel plekken al bij aan behoud van natuur- en cultuurerfgoed, hoewel de lusten en lasten ook in Fryslân nog beter verdeeld kunnen worden. Bovendien kunnen er nog veel meer cross-overs worden gemaakt tussen circulaire economie en de gastvrijheidseconomie, zowel wat betreft herbestemming, grondstofgebruik als het verminderen van de ecologische footprint.



Een slimme groei van Gastvrij Fryslân draagt bij aan de mate waarin Fryslân circulair is, de kwaliteit en omvang van natuur- en cultuurerfgoed.


Het World Economic Forum voorspelt dat in 2025 zo'n 52% van alle huidige (mensen)werk is vervangen door machines. Deze automatisering en robotisering gaat een enorme impact hebben op bijvoorbeeld de landbouw, maakindustrie, vervoersector en de financiële sector. De gastvrijheidseconomie floreert bij "menselijke competenties" net als de zorgsector. Mede gezien deze ontwikkeling kan de gastvrijheidseconomie in 2030 met zorg wel eens de belangrijkste werkgever zijn in Fryslân.



**E** Vrijdag 21 september 2018 Het laatste nieuws het eerst op NU.nl

Voorpagina  
 Net binnen  
 Algemeen  
 Economie  
 Geld  
 Wonen  
 Werk  
 Zakelijk  
 Sport  
 Tech  
 Entertainment  
 Uit  
 Overig  
 Video's  
 Podcast  
 Regionaal  
 Adverteerders

NU.nl > Economie > Werk



**'Robotisering creëert komende vijf jaar 58 miljoen nieuwe banen'**

Gepubliceerd: 17 september 2018 09:36  
 Laatste update: 17 september 2018 13:19

f t in e

De komende vijf jaar worden er wereldwijd netto banen gecreëerd door robotisering, volgens het World Economic Forum (WEF). Tot en met 2022 zouden er zo'n 75 miljoen banen kunnen verdwijnen, maar ook 133 miljoen banen kunnen ontstaan door machines die werk uit handen nemen.



Bovendien is de gastvrijheidseconomie bij uitstek een bijdrage leveren aan het belang van toekomstbestendige banen voor alle opleidingsniveaus en voor zowel fulltime als deeltijdbanen. Maar dat is niet vanzelfsprekend. De krapte aan geschikt personeel voor de horeca is in 2018 groot geweest en werken in deze sector staat (nog) niet bovenaan het lijstje van menig afgestudeerde mbo of hbo-er. Dat heeft mede te maken met zaken als hoge werkdruk, onregelmatige werktijden en arbeidsvoorwaarden. Het soort toerisme in Fryslân zal daarop van invloed zijn. De groei van op cultuur gericht toerisme bij mkb/familiebedrijven levert interessantere banen op dan groei van op zon en water gericht massatoerisme gedurende een piek in hoogseizoen.



Een slimme groei van gastvrij Fryslân draagt in onze provincie bij aan werkgelegenheid en arbeidsparticipatie in 2030, met uitdagende banen voor jongere generaties welke bijdragen aan een stijging van welvaartniveau (gemiddeld huishoudensinkomen).



# PERSPECTIEF EN ONTWIKKELOPGAVEN

Het perspectief Gastvrij Fryslân 2030 is als volgt te omschrijven:

**In 2030 heeft elke inwoner van Fryslân profijt van de gastvrijheidseconomie en heeft de sector bijgedragen aan een prettige woon- en werkomgeving, het behoud van natuur- en cultuurerfgoed en toekomstbestendige banen voor de beroepsbevolking.**

Dit perspectief vereist een slimme groei. Dus niet groei of toerisme als doel op zich, maar de groei in toerisme inzetten voor het behalen van een aantal voor Fryslân relevante maatschappelijke doelen betreffende people, planet, profit. In alle scenario's 2030a, 2030b en 2030c is sprake van groei. En in alle scenario's is deze slimme groei te koppelen aan een aantal maatschappelijke doelen in Fryslân die in onderstaand schema zijn verwoord, alleen de mate waarin de sector deze bijdrage kan leveren verschilt tussen de scenario's. Zo is bijvoorbeeld het aantal banen per scenario verschillend, maar ook de bijdrage die het kan leveren aan erfgoed of instandhouding van het voorzieningenniveau. Groei is overduidelijk *niet* slim als het juist ten koste gaat van de maatschappelijke doelen voor Fryslân.

People Een prettige en gezonde leefomgeving	Planet Behoud van natuur- en cultuurerfgoed	Profit Toekomstbestendige banen
Leefbaarheidsscore > 8	Gastvrij Frl in 2030 100% circulair	Gastvr Frl > x % Friese banen
Geluksscore > 90% volwassenen	Bijdrage aan Cultuurerfgoed	Afname conjunctuurgevoeligheid
Voorzieningenniveau op peil 2018	Bijdrage aan Natuurerfgoed	Stijging gemiddeld inkomen

Het perspectief op bovenstaande doelen is niet vanzelfsprekend. Daar is wel een gezamenlijke inspanning voor nodig van ondernemers, onderwijs en overheid. Met de Toerisme Alliantie Fryslân waarin al deze partijen zijn vertegenwoordigd zijn daarom zeven prioritaire opgaven geformuleerd voor de komende jaren, namelijk:

## Opgaven 2030

1. Slimme groei toerisme i.r.t. culturele identiteit
2. Toekomstbestendige banen voor eigen inwoners
3. Destinatiemarketing Fryslân en Waddengebied
4. Vitale waterrecreatie
5. Vitale logiesaccommodaties
6. Dagrecreatieve netwerken compleet
7. Toeristische data op orde

In de volgende paragrafen wordt op elke pagina de betreffende opgave en betrokken stakeholders geschetst.

# 1. Slimme groei passend bij Friese identiteit en het MKB

Het is niet de vraag of toerisme in Fryslân groeit, maar hoe we groeien. Groei vanuit eigen kracht met in regio verankerd bedrijfsleven, hogere bestedingen in plaats van meer massa en gericht op buitenlandse markt met interesse voor specifieke karakter van Fryslân. Oftewel met Agenda 2028 voortbouwen op succes van LF2018, Leeuwarden, Friese 11 steden en cultuurtoerisme. Slimme groei betekent ook innovatie en de verbinding leggen met andere sectoren, bijvoorbeeld het meer openstellen van typisch Friese bedrijven (zuivelketen, watertechnologie, jachtbouw, etc). Of door de verbinding met circulaire economie, natuur inclusieve landbouw en behoud door ontwikkeling van het decor en landschap (omgevingsvisie). De Toerisme Alliantie Fryslân waarin het Friese toeristische bedrijfsleven is vertegenwoordigd werkt aan een overzicht van iconische gebiedsprojecten van ondernemers voor de Friese Gastvrijheidseconomie. Een opgave is deze toekomstplannen de komende 10 jaar te faciliteren mits ze passen bij een slimme groei en de Friese identiteit. Daarbij zal specifieke aandacht moeten zijn voor het behoud van het unieke karakter van Fryslân zowel betreffende materieel als immaterieel erfgoed en zowel betreffende cultuur als natuurerfgoed. Het landschap zoals te zien in het filmpje van Lonely Planet rondom verkiezing tot best of Europe, moet ook nog in 2030 dezelfde kwaliteit uitstralen. Ruimtelijke vraagstukken in de actualisering van de Omgevingsvisie zijn daarbij meer dan relevant betreffende het behoud en de verdere ontwikkeling van ons landschap.

## Slimme groei



The screenshot shows a news article from AD (De Persgroep) with a red navigation bar containing 'Nieuws', 'Regio', 'Sport', 'Show', 'Video', and 'Koken & Eten'. The main image is a large, green, doll-like figure in a street. Below it is a smaller image of a hand holding a globe with a microscope lens over it. To the right is a separate image of a coastal town with a sailboat and a sign that says 'Holwerd aan Zee'. Below these images is a temperature projection chart.

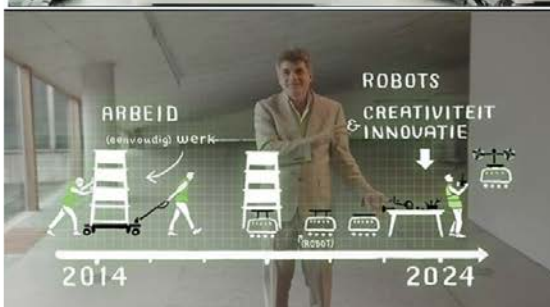
2060-2080	+3°C	2100	+6°C
2060		2070	
temperatuur in de zomer		temperatuur in de zomer	

## 2. Toekomstbestendige banen voor eigen inwoners en bedrijven

De gastvrijheidseconomie kent van oudsher veel deeltijdbanen voor lager geschoold personeel. Enerzijds is dit gunstig voor inwoners van Fryslân met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Anderzijds is er in de horeca- en hotelsector momenteel sprake van te weinig instroom en te veel uitstroom, waardoor vacatures niet kunnen worden ingevuld.

Er is een tekort aan adequaat geschoold en opgeleid personeel in de vrijetijdsector. Door een hoger kwaliteitsniveau van bedrijven en accommodaties, seizoensverlenging, betere arbeidsvoorwaarden en betere loopbaanperspectieven zal de komende jaren dit tekort moeten worden opgeheven. Het imago van de sector zal ook voor jongeren aantrekkelijk moeten zijn. Dit sluit goed aan op slimme groei die past bij de Friese identiteit en groeimogelijkheden in cultuurtoerisme en bijvoorbeeld de zakelijke markt. Juist hierdoor is een spreiding over het seizoen mogelijk en zijn er binnen Fryslân meer mogelijkheden voor de combinatie met werk en leefbaarheid. Juist de sterke verwevenheid met Mienskip en familiebedrijven is dan een troefkaart in een tijd waarbij persoonlijke aandacht het verschil gaat maken. De gastvrijheidseconomie kan daarmee een dempend effect hebben op de ontwikkelingen rond banenverlies (o.a. MBO) in andere sectoren. Immers, menselijk contact is belangrijk voor de toerist. Dat laat zich moeilijk robotiseren. Daarnaast besteden toeristen middelen in de kernen (detailhandel). Dit kan leegstand en verpaupering tegengaan. Niet alleen het aantal banen is daarom voor Fryslân van belang maar ook het soort werk waarmee voor eigen inwoners en bedrijven toekomstbestendige banen worden gecreëerd. Hospitality, meertaligheid en vakopleidingen vormen daarbinnen de deelopgaven.

## Toekomstbestendige banen



### 3. Bestemmingsmarketing Fryslân Bestemming Nederland 2030

Hoewel Fryslân op de goede weg is wat betreft bestemmingsmarketing, ligt er op dit punt ook na LF2018 nog een forse opgave om een "fair share" van groeiende toeristenstroom te krijgen. Een verdubbeling van de jaarlijkse omzet (scenario 2030c) vraagt om nog meer focus en bundeling van de marketinginspanningen van Merk Fryslân, Friese regio's en het NBTC. Fryslân is nu aangehaakt op de verhaallijnen Nederland Waterland en in 2017 stond Fryslân (inter)nationaal goed op de kaart doordat we aangehaakt waren bij de lijn Van Mondriaan tot Dutch Design. In het verlengde van het nieuwe perspectief Bestemming Nederland kan Fryslân zich nog beter op de kaart zetten. Binnenkort start bijvoorbeeld Bestemmingsmarketing Werelderfgoed Waddenzee in samenwerking met provincies Groningen en Noord-Holland. Daarnaast zal Fryslân haar positie in het komende proces van Perspectief Bestemming Nederland en de positie binnen Holland City (metrokaart) verder moeten uitbouwen. Daarbij zal Fryslân beter kunnen aansluiten bij bestaande verhaallijnen als Rembrand en de Gouden Eeuw (themajaar 2019) en Liberation Route (themajaar 2020). Maar er zijn mogelijk ook nieuwe verhaallijnen die Fryslân voor buitenlandmarketing bij NBTC en Ministerie van EZ kan agenderen vanuit eigen kracht en identiteit (bijvoorbeeld Fryslân Lake District). En naast toeristische bezoekers aan Fryslân is het ook nodig een groter aandeel te krijgen in de zakelijke markt. Juist de zakelijke markt is van belang als "business-mix" waarbij ook in het laag- en voor- en naseizoen er voldoende omzet is bij onder andere hotels en horeca. Een onderdeel van bestemmingsmarketing is ook dat het product op orde moet zijn, dus ook de basisinfra, routes, (vaar)wegen, het natuur- en cultuurerfgoed en het aanbod van horeca, winkels en evenementen. Evenzo is een goede hospitality zoals ook al verwoord bij de opgave toekomstbestendige banen een must.

## Bestemmingsmarketing

Het Parool dagblad  
HOOR AMSTERDAM OPNIE STADIGDS

**In beeld: Zo druk is het  
inmiddels in Amsterdam**



© Anthony Miller

< **de Volkskrant**

**Friesland derde in top 10  
beste Europese  
bestemmingen van reisgids  
Lonely Planet**

Friesland staat op nummer drie in de lijst van Lonely Planet met Europese reisbestemmingen die ten onrechte over het hoofd worden gezien. Niet eerder eindigde een Nederlandse bestemming zo hoog op de jaarlijkse lijst van de wereldberoemde reisgids.

Redactie 22 mei 2018, 8:12



## 4. Vitale waterrecreatie



Waterrecreatie is een essentiële pijler van de Friese gastvrijheidseconomie. Niet alleen door bestedingen van watersporters, maar ook vanwege de levendigheid die het brengt in onze provincie (varend decor). Het behouden en ontwikkelen van de vitaliteit van de Friese waterrecreatie betekent ook keuzen maken: hoe om te gaan met beheer watersportvoorzieningen en infrastructuur? Hoe betrekken we de jeugd en komen we tot product vernieuwing? Hoe ontwikkelen Wadden- en IJsselmeerkust en waterfronten zich? Voor het onderdeel waterrecreatie hebben Provinciale Staten van Fryslân op 25 april 2018 besloten om te komen tot een brede watervisie, welke in februari 2019 zal worden behandeld. Deze brede watervisie kan een bouwsteen vormen voor de uitwerking van de opgave vitale waterrecreatie in een beleids- en uitvoeringsprogramma voor de komende jaren.

# Vitale waterrecreatie

LEEWARDER COURANT • Voorpagina • Net binnen • Fryslân • Sport • Meer


## Terminal voor cruiseschepen geopend in Stavoren

19 juli 2016 • 19 juli 2016 • Elizabeth Vogelzang • Fryslân




## Provincie blijft van Friese meren alleen vaargeulen baggeren

Door Eline - 21 / 02 / 2018 • Nieuwslink • 427



DFM De provincie gaat de vaardieptes van de meren actualiseren en beschikbaar stellen voor de watersporter.

Fryslân nam de meren in 2009 in eigendom en beheer over van Domeinen. De Rijksdienst hanteerde buiten de vaargeulen geen onderhoudsdieptes. Gedeputeerde Staten hebben gekeken of dit tot problemen leidt. Uit recente peilingen blijkt dat dit over het algemeen niet het geval is, daarom houden ze voorlopig vast aan het beleid om op de meren alleen de vaargeulen uit te baggeren.



FRISLAND STYLÉ

THE TALL SHIPS RACES



## 5. Vitale Logiesaccommodaties

In veel provincies zijn inmiddels vitaliteitsscans uitgevoerd van vakantieparken. In Fryslân nog niet, maar het beeld in onze provincie zal waarschijnlijk niet veel afwijken van rest van Nederland en dat is niet positief. In naburige provincies blijkt gemiddeld ruim 40% van het aantal campings en bungalowparken niet langer vitaal te zijn voor een toekomst in de Gastvrijheidseconomie. Anderzijds zijn er in Fryslân kansen om behoud erfgoed en de gastvrijheidseconomie te combineren door ontwikkeling van erfgoedaccommodaties. Dat past goed bij de focus op cultuurtoerisme na LF2018. Het gaat dan om herbesteding en aanpassing van monumenten, karakteristieke panden, kerken, staten en stinzen, waarbij monumentenregelingen worden gekoppeld aan middelen van overheid en ondernemers in de Gastvrijheidseconomie. Voor Fryslân is uitvoering van een scan naar vitaliteit en herbestedingskansen logiesaccommodaties noodzakelijk, voor het nemen van vervolgstappen door ondernemer en overheid. Omdat deze problematiek waarschijnlijk breder is dan alleen campings en bungalowparken zal ook voor Fryslân de vitaliteit van bijvoorbeeld jachthavens in kaart kunnen worden gebracht. Inmiddels participeert Fryslân in een gezamenlijk (onderzoeks)programma van provincies en het Ministerie van BZK.

### Vitale logiesaccommodaties



## 6. Dagrecreatieve netwerken compleet

De fysieke basis van dagrecreatieve netwerken in Fryslân is op zich compleet, maar de kwaliteit, benutting en samenhang kan beter. Weliswaar scoort Fryslân goed als beste fietsprovincie, zijn er prachtige wandelroutes en heeft Fryslân de hoogste kerk- en museumdichtheid van Nederland. Maar het netwerk wordt nog onvoldoende benut en bovendien ontbreekt op diverse plekken de aansluiting tussen de routenetwerken, cultuur- en natuur erfgoed en toeristische (horeca)bedrijven. Voor het verder uitbouwen van cultuurtoerisme is een verbinding tussen routenetwerken, cultuur- en natuur erfgoed, toeristische bedrijven en evenementen cruciaal. Het gaat daarbij niet alleen om de fysieke basisinfrastructuur zoals fietspaden, informatiebordjes of knooppuntbordjes, maar ook over openingstijden van en toeristische informatie over (horeca)bedrijven, musea, kerken (QR codes), dagrecreatieve bestemmingen en evenementen. Dagrecreatieve Friese bestemmingen kunnen onderling per thema een netwerk vormen zoals bijvoorbeeld het Woudagemaal en het Afsluitdijk Wadden Center onderdeel uitmaken van een landelijke verhaallijn water (NBTC). Maar ook rondom thema's als de Friese 11 steden, archeologie (<http://archeologie.frl/>) en Friese kerken (<http://www.tsjerkepaad.nl>) zijn er netwerken die een mooie koppeling leggen tussen cultuur en toerisme. Naast al bestaande typisch Friese evenementen, liggen er kansen voor nieuwe evenementen die zich richten op cultuurtoerisme en de buitenlandse markt. Het inzetten van de Tour de France en Liberation route (bevrijdingsroute 2020) bij het in Europa op de kaart zetten van ons prachtige provincie zijn daar voorbeelden van. De Friese mienskip speelt een belangrijke rol in de benutting van dagrecreatieve netwerken, omdat in grote delen van onze provincie het aanbod van bijvoorbeeld evenementen, musea en rustpunten langs de routes drijven op vrijwilligers.

# Dagrecreatieve netwerken

Regio Algemeen Sport Video Koken & Eten

## Zeeland wil de beste fietsprovincie zijn

De vijfde ster is binnen maar als fietsprovincie moet Zeeland nog steeds drie andere regio's voor zich dulden. „Over twee jaar willen we de nummer één zijn”, zegt gedeputeerde Carla Schönknecht.

Ernst Jan Rozendaal 17-05-17, 06:57

*Maar Friesland is het*

recreatieschap marrekrite menu

terreinbeheerders.

### Het beste fietsnetwerk

In de Kwaliteitsmonitor Fietsregio's 2017 heeft de provincie Friesland opnieuw de maximale 5 sterren gekregen van het Landelijk Fietsplatform. Het Friese fietsnetwerk werd hierin als beste van Nederland beoordeeld. In 2015 werd het Friese fietsnetwerk ook al als beste beoordeeld. Wij zijn trots op dit mooie resultaat en werken er met onze partners aan om Friesland nog beter op de kaart te zetten als fietsprovincie.



## 7. Toeristische data op orde

Om te kunnen concurreren moet het Friese toeristische bedrijfsleven kunnen beschikken over actuele en toepasbare data over de gast. Vanwege de kleinschaligheid van de Friese toeristische bedrijven kunnen zij niet beschikken over de noodzakelijke data, waar grotere concerns wel over beschikken. Hier ligt een rol voor samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Bijvoorbeeld bezoekersinformatie via telefoondata wordt in Fryslân nog door veel overheden en ondernemers apart van elkaar ingekocht, waardoor per saldo op schaalniveau Fryslân dubbel wordt betaald. Samenwerking bij inkoop en verwerking van data levert betere data op en is ook nog eens goedkoper.

# Toeristische data op orde

Toeristen zijn iets minder voorspelbaar dan voetbalsupporters, zegt Baron, maar het scheidt niet veel. "Tachtig procent bezoekt dezelfde bezienswaardigheden." Dat blijkt ook uit deze analyse van 500.000 Flickr-foto's, geschoten door toeristen:



500.000 Flickr-foto's van Amsterdam, gemaakt door toeristen. In het rood de clusters waar de meeste foto's worden gemaakt.



## DOORKIJK MOGELIJKE UITVOERINGSSCENARIOS

De hiervoor geschetste toekomstscenario's worden maar ten dele beïnvloed door de Friese ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden zoals die zijn vertegenwoordigd in de Friese Toerisme Alliantie. Nationale en internationale ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de mondiale economie, betaalbaarheid vliegverkeer of terreurdreiging hebben een sterke invloed op de groei van de Friese gastvrijheidseconomie.

Het werken aan toekomstscenario 2030a, 2030b of 2030c is niet een afrekenbaar project, maar een lange termijn visie waaraan de provincie Fryslân in co-creatie binnen de triple helix kan werken met haar partners. De samenwerkingspartners in de Toerisme Alliantie Fryslân zijn in hun ambitie helder. In die ambitie is de Friese gastvrijheidseconomie in 2030 gegroeid naar een omvang van jaarlijks 2,4 miljard Euro en daarmee een verdubbeling ten opzichte van 2018. In feite is dit scenario 2030c uit dit position paper, waarbij de gastvrijheidseconomie niet langer "leuk voor erbij is", maar een van de belangrijkste sectoren is geworden in Fryslân.

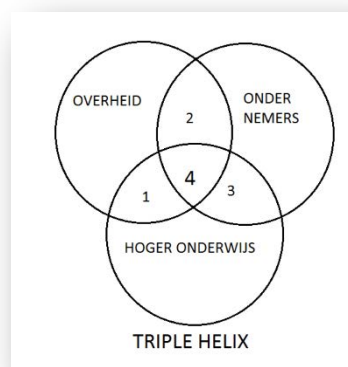
De keuze voor dit scenario is door de provincie Fryslân nog niet gemaakt, maar de voorbereiding is erop gericht dat dit in de nieuwe collegeperiode voor zomer 2019 gebeurt. Dit position paper is daarmee een bouwsteen naar een nieuw beleids- en uitvoeringsprogramma Gastvrij Fryslân 2030. Dat laatste is hoe dan ook nodig aangezien de financiering en uitvoering onder de nu nog lopende Beleidsbrief Economie van de Gastvrijheid eind 2019 is beëindigd evenals een aantal andere lopende zaken. Bij de uitwerking in het nieuwe beleids- en uitvoeringsprogramma zal ook gekeken moeten worden naar regiospecifieke overleg- en samenwerkingsstructuren. Zo kent het Waddengebied een eigen werkwijze, evenals de andere deelregio's in Fryslân.

=====



## BIJLAGE 1 VERANTWOORDING GEVOLGDE PROCES

Voor de positiebepaling van Gastvrijheidseconomie Fryslân 2018 zijn opgaven en ambities leidend. Structuur volgt op inhoud en niet andersom. Hierbij is de methode van Mutual Gains toegepast, waarbij met directbetrokkenen in de sector een aantal stappen is doorlopen in de periode mei tot december 2018. Deze stappen zijn als volgt:



Bij het doorlopen van dit proces is de Toerisme Alliantie Fryslân een belangrijke sparringpartner. Hierin zijn overheid, ondernemers en onderwijs vertegenwoordigd (triple helix).

De volgende werkstappen zijn daarbij doorlopen:

Datum	MGA	Bijeenkomst	Onder-nemers	Onder-wijs	Over-heid
7-5	1-2	Expertsessie Grou	x	x	X
12-6	1-2	Werkessie Toerisme Alliantie	x	X	x
19-6	1-2	Opiniërende discussie GS			X
20-6	1-2	Bestuurlijk overleg EZ en provincies			X
22-6	3	Werkessie ambities met gedeputeerde			X
6-7	3	Werkessie ambities Toerisme Alliantie	x	x	X
11-9	3	Werkessie ambities met Friese gemeenten	x	x	X
24-9	3	Werkbezoek Stas EZ aan Fryslân/L'warden	x	x	x
25-9	3-4	Werkbijeenkomst visie Waterrecreatie	x	x	x
2-10	3-4	Opinierende discussie GS			X
5-10	3-4	Gesprek met NBTC en gedeputeerde		x	X
10-10	3-4	Toerisme Top EZ/NBTC	x	x	X
8-11	3-4	Werkbezoek Brabant gemeenten/Toerisme Alliantie	x	x	X
28-11	4	Concept position paper in Opgavenraad			X
3-12	4	Werkessie Toerisme Alliantie over uitvoering	x	x	x
29-1	1-4	Position paper in GS en tkn naar PS			X
2019		Start uitwerken beleids- en uitvoeringsprogramma			
		===== in samenwerking met sector=====	x	x	X
		GS vaststelling en aanbieden aan PS			



LEEUWARDEN FRIESLAND 2018  
**HANDEN UIT  
DE MOUWEN**  
FRIESLAND STYLE ♥