



**Startdocument sectorvisie – FASE I**  
*Veel parels, nu nog een ketting*

**VINDEN, VERRASSEN, VERBINDEN**

**Visie op de Nederlandse gastvrijheidseconomie 2025**

# DE GAST WIL ZIJN EIGEN KETTING VAN BELEVENISSEN MAKEN, MAAR DAN MOET DE SECTOR DENKEN IN PARELS EN NETWERKEN

In het voorjaar ('13) heeft minister Kamp onze sector, de gastvrijheidseconomie uitgenodigd om met een visie en met plannen te komen. Om dat te bereiken gaf hij aan de topsector-aanpak te willen toepassen. Een aanpak waarin samenwerking tussen bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen centraal staat. Gastvrij Nederland – de Nationale Raad voor Toerisme, Recreatie, Horeca en Vrije Tijd nam het initiatief over en in lijn met de topsectoren-aanpak werd een topteam samengesteld, bestaande uit ondernemers en representanten van de kennisinstellingen en de overheid.

Gezien het beschikbare tijdspad is vervolgens gekozen voor een visie-ontwikkeling in twee fasen. De eerste fase resulteert in voorliggend startdocument. Hierin staan de contouren van de visie en van de ambities die als belangrijk gezien worden om de grote uitdagingen waar de gastvrijheidseconomie in een steeds veranderende wereld voor staat. Het betreffen nog contouren, want het topteam heeft er voor gekozen om pas met een afgeronde visie te komen nadat bedrijfsleven en organisaties voldoende de gelegenheid gekregen hebben daar hun inbreng aan te leveren. Hoewel in fase I daar al enige voorschot op genomen is – zo was er een workshop waarin een 70-tal young professionals enthousiast hun visie op 2025 gegeven hebben - zal in fase II die brede informatie-uitwisseling zijn beslag krijgen.

In voorliggende rapportage wordt een viertal megatrends beschreven naast minder grootse ontwikkelingen die ook de gastvrijheidseconomie en het ondernemerschap mee zullen bepalen in 2025. Het is aan de bedrijven en organisaties en aan eenieder die aan de visie een bijdrage willen leveren om deze in fase II verder inhoud te geven.

De belangrijkste reden voor het samen werken aan de af te ronden sectorvisie met zijn ambities en acties is natuurlijk de intentie om daarmee bij te dragen aan een nog veelzijdiger, nog gastvrijer Nederland in 2025.

Met VINDEN, VERRASSEN, VERBINDEN worden drie kernwoorden gegeven die voor de gastvrijheidseconomie van wezenlijke betekenis zijn. De vraag is aan de orde hoe we onze sector vitaal houden. Door het vinden van de sector, het steeds weer verrassend zijn voor onze gasten en het verbinden van de diversiteit ervan – nationaal, regionaal en lokaal; publiek en privaat. Op zodanige wijze dat we de economische en maatschappelijke betekenis van onze sector vergroten. En toekomstbestendig maken.

Namens het Topteam Gastvrijheidseconomie,  
Theo Ruijs, voorzitter

## VEEL PARELS, NU NOG EEN KETTING (1/2)

Met Vinden, Verrassen en Verbinden richt de gastvrijheidseconomie zich de komende jaren op drie strategische pijlers om vraag en aanbod in de sector dichter bij elkaar te brengen. De sector bouwt hiermee voort op haar maatschappelijke en economische waarde, sluit aan op belangrijke megatrends in de samenleving en schetst perspectief voor de realiteit van vandaag. Vinden, Verrassen en Verbinden is ook het resultaat van een 'topsector-proof' benadering. Op uitnodiging van de Minister van Economische Zaken heeft een team, samengesteld uit ondernemers in de gastvrijheidseconomie, vertegenwoordigers van kennisinstellingen en de rijksoverheid, met raadpleging van haar achterban een sectorvisie opgesteld die de sector in de volle breedte sterker zal maken. De visie is gestoeld op de missie excellente gastvrijheid, concurrerende sector en aantrekkelijke samenleving. Met als doel om te zorgen voor meer bezoekers, bestedingen, werkgelegenheid en meer zingeving en betrokkenheid in onze samenleving.

Nederland biedt door zijn afwisseling veel diverse belevenissen per vierkante kilometer. Binnen dit rijke landschap met grote cultuurhistorische waarde en sterke iconen hebben meer dan 50.000 ondernemers in de gastvrijheidseconomie een sector opgebouwd die meetelt. Meetelt in banen, omzet en toegevoegde waarde. Jaarlijks genieten miljoenen Nederlanders van uiteenlopende vrijetijdsbestedingen, kiezen voor een vakantie in eigen land en zijn er miljoenen inkomende toeristen. De laatste jaren groeit de sector slechts beperkt. Internationaal loopt het marktaandeel op inkomende toeristen terug en in de sector staan bestedingen van gasten onder druk. Ondertussen is er in diverse segmenten sprake van overaanbod, veranderende consumentenbehoeften, maatschappelijke waarden en distributieketens, nieuwe aanbieders, overaanbod en beperking van de ondernemingsruimte. Deze en andere ontwikkelingen confronteren ondernemers met een uitdagende realiteit. De gunst van de gast herwinnen en een algehele herwaardering van bestemming Nederland is de collectieve opgave waar de sector voor staat.

In 2025 is Nederland voor inkomende en binnenlandse gasten uitgegroeid tot een bestemming waarin per vierkante kilometer de grootste diversiteit aan belevenissen ter wereld is te vinden. De gast *vindt* eenvoudig een bij zijn behoeften passende *verrassende* beleving in Nederland, waarbij aanbod op lokaal, regionaal en nationaal niveau via netwerken met elkaar *verbonden* is.

## VEEL PARELS, NU NOG EEN KETTING (2/2)

*Vinden* gaat uit van massa-maatwerk en 'keuze voor kracht'. Iedere ondernemer in de gastvrijheidseconomie maakt zijn aanbod passend voor de potentiële gast. De gast vindt eenvoudig op maat gesneden aanbod in zijn voorkeurskanalen. Gezamenlijk bepalen ondernemers welk aanbod het meest krachtig is. *Verrassen* gaat uit van excellente gastvrijheid met innovatief aanbod en verrassende concepten. Nieuwe business modellen en samenwerkingsverbanden leiden tot nieuwe vraag en zo, nieuwe betalende gasten.

*Verbinden* gaat over het ontsluiten van deze nieuwe, bekende en verborgen parels. Immers, de gast stelt zelf een ketting van belevenissen samen, dwars over bestaande ketens en geografische grenzen heen. Door nauwere samenwerking met spelers binnen en buiten de sector ontstaat een verrassend en innovatief aanbod voor de gast, zonder dat hier grote investeringen voor nodig zijn. Essentieel is dat ondernemers, kennisinstellingen en overheden samenwerken aan het benoemen van krachtige iconen. Een beweging die reeds is ingezet met de ontwikkeling van regionale beeldverhalen. Het zijn de ondernemers zelf die werken aan icoonprojecten op nationaal, regionaal en lokaal niveau.

De transitie van de sector in de komende jaren is een goed geleid samenspel tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden. In navolging op de 9 topsectoren heeft de sector gewerkt aan gezamenlijke actie-agenda's. Voorlopig sluit de sector met de actie-agenda's Innovatie, Human Capital en Technologie aan bij de topsector agenda's. Uniek voor deze sector is samenwerking aan Marketing op nationaal en internationaal niveau, werken aan verminderde regeldruk, verder benutten van de relatie tussen natuur en de gastvrijheidseconomie, en het concretiseren van de cross-overs met andere (top)sectoren. In fase II zullen deze en door de achterban aangedragen aanvullende actie-agenda's verder worden uitgewerkt. Over de governance structuur en uitvoer van fase II zal apart worden bericht.

Met deze 'topsector proof' benadering heeft de sector een eerste stap gezet om de veelkleurige achterban met elkaar te verbinden. Er zijn veel parels, nu nog een ketting!

# DE SECTOR IS GEVRAAGD OM TE KOMEN MET EEN 'TOPSECTOR-PROOF' VISIE OP DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE

- Gastvrij Nederland is door het Ministerie van Economische Zaken gevraagd een topsector-proof visie op te stellen op de gastvrijheidseconomie
- Doel van deze visie is om de concurrentiekracht van de gehele sector te versterken
- Dit document is een startdocument met daarin de visie op de gastvrijheidseconomie
- De focus van deze topsector benadering ligt op het bevorderen van innovatie door:
  - Een sectorale aanpak
  - Vraagsturing vanuit het bedrijfsleven
  - Minder specifieke subsidies, meer generieke lastenverlichting
  - Meer ruimte voor ondernemers
  - Aandacht voor het ontwikkelen van human capital
- Centraal staat de samenwerking binnen de 'gouden driehoek' van bedrijven, overheden en kennisinstellingen
- De aanpak kent een bottom-up benadering, waarin behoeften van bedrijven en gasten centraal staan en de gehele sector gelegenheid krijgt om mee te denken
- In deze eerste fase heeft de sector meegedacht via twee zgn. *Open Space* bijeenkomsten, één voor ondernemers en één voor studenten en jonge ondernemers

# OPBOUW EN LEESWIJZER VAN HET RAPPORT

Hoofdstuk 2

## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

*Droombeeld en ambities bij gastvrijheid van wereldklasse!*

Nederland 2025: land met de hoogste diversiteit aan belevenissen ter wereld

Drie bijdragen aan een aantrekkelijk Nederland:



Hoofdstuk 3

## STRATEGISCH KADER

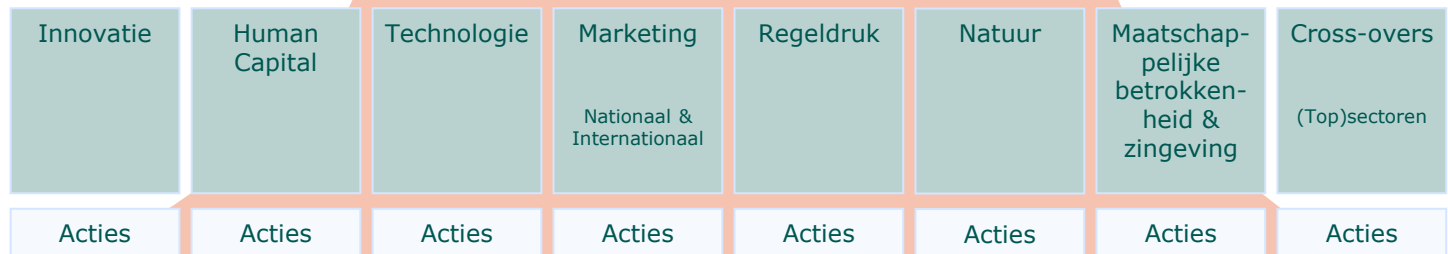
*Nieuwe behoeften door verbonden netwerken innovatief ingevuld*



Hoofdstuk 4

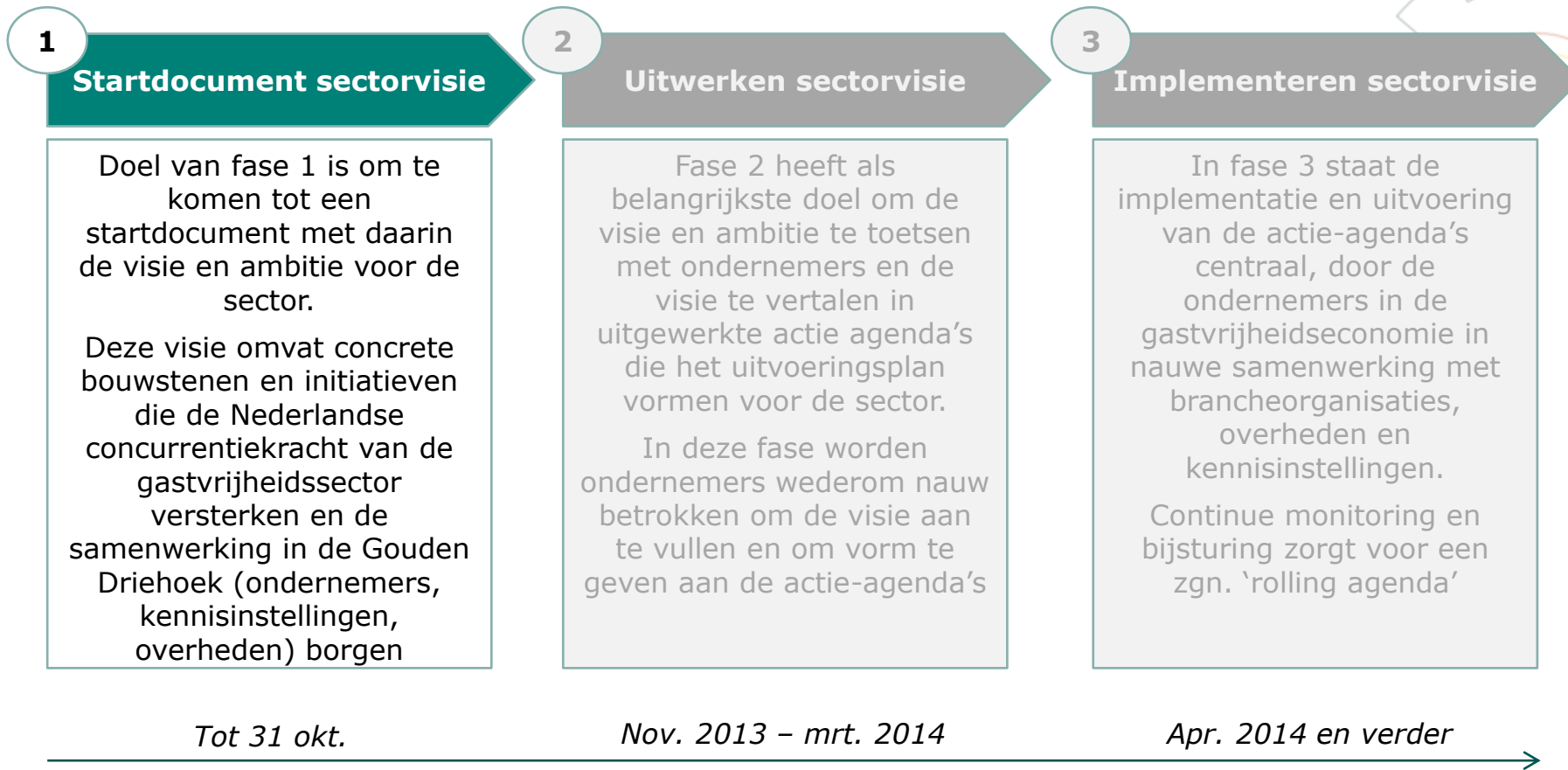
## Voorlopige Actie-agenda's

*Samen uitvoering geven aan vernieuwing*



# IN DRIE FASEN NAAR EEN VISIE OP DE ONTWIKKELING VAN DE NEDERLANDSE GASTVRIJHEIDSECONOMIE

De sectorvisie die op 31 oktober aangeboden is aan de Minister van Economische Zaken markeert de start van het nieuwe sectorbeleid voor de gastvrijheidseconomie. Het proces bestaat uit drie stappen:



# EEN 'TOPSECTOR-PROOF' BENADERING IS EEN GEZAMENLIJKE AANGELEGENHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID

- In scope van deze sectorvisie zijn alle ondernemingen waar het ontvangen van recreatieve en zakelijke gasten in het kader van hun vrijetijdsbeleving één van de voornaamste bedrijfsactiviteiten is
- De sector omvat hiermee o.a. horeca ondernemers, attractieparken, vrijetijdscentra, evenementen, musea, vervoerders, autoverhuurders, dierenparken, congrescentra en landschapsbeheerders<sup>1</sup>
- Conform de agenda van de topsectoren werkt de Gastvrijheidseconomie aan:
  - Een gezamenlijke sector brede missie, visie en ambitie 2025
  - Kracht van de sector en kansen & bedreigingen
  - Doelstellingen en strategische richting voor de sector de komende jaren
  - Versnelling op actie-agenda's van binnenuit en van buiten de sector
- In de uitvoeringsfase zal inbedding in de regio's door benutting en waar nodig vorming van regionale netwerken en clusters centraal staan

## Visie ontwikkel en realiseer je samen

- De brede sector, jong en oud, ondernemer en branche-vertegenwoordiger, beleidsmedewerker, student en docent heeft bijgedragen aan visievorming en het uitwerken van de gezamenlijke 'case for change'
- In fase II zal de uitwerking van actie-agenda's samen met ondernemers, kennisinstellingen en overheden worden opgepakt

<sup>1</sup> Opsomming is niet limitatief en gelet op huidige brancheverbreding is alternatief aanbod (zoals funshopping) niet opgenomen in deze opsomming



# **VINDEN, VERRASSEN, VERBINDEN**



- I Voorwoord topteam
  - II Samenvatting
  - III Aanpak
- 
- 1. De Gastvrijheidseconomie, sector voor een aantrekkelijk Nederland
  - 2. Missie, visie en doelstellingen
  - 3. Strategisch kader
  - 4. Gezamenlijke actie-agenda's
  - 5. Doorkijk naar Fase II



# **1. De Gastvrijheidseconomie, sector voor een aantrekkelijk Nederland**

*Dit hoofdstuk gaat in op de huidige positie van de gastvrijheidseconomie in de Nederlandse maatschappij. In economische bijdrage en maatschappelijke betekenis een onmisbare sector. Naast de positie van de sector als geheel is het belang en de ontwikkeling van de verschillende deelmarkten beschreven. Tot slot is er aandacht in de hoofdstuk voor de realiteit van ondernemers in de gastvrijheidseconomie vandaag de dag.*

1.1 De Gastvrijheidseconomie: een grote, krachtige sector

# DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE IS EEN BREDE SECTOR MET VEEL STERKE ICONEN DIE TOT DE VERBEELDING SPREKEN



De Kustlijn



Water



De Klassiekers



Unieke steden



Attractie-  
parken



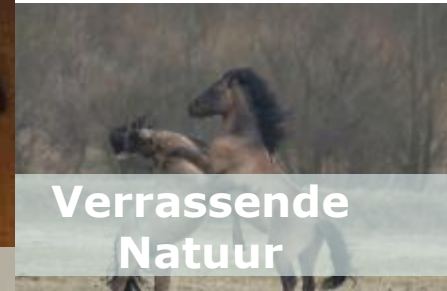
Dance



Fietsen &  
wandelen



Top musea



Verrassende  
Natuur



Overal een terrasje



Evenementen en  
festivals

## NEDERLAND BIEDT DOOR ZIJN AFWISSELING VEEL DIVERSE BELEVENISSEN PER VIERKANTE KILOMETER



Nederland staat internationaal bekend als het land aan de delta met een enorme variatie van belevenissen op een klein oppervlak

De combinatie van verrassende natuur, cultuur, architectuur, gastronomie, vermaak en de uitgebreide fiets- en wandelroutes maakt Nederland tot een unieke bestemming

Vanuit passies, dromen, familietradities en kansen is een unieke verzameling van gastvrijheidsondernemers ontstaan, ieder met een authentiek verhaal

# DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE IS ONMISBAAR VOOR NEDERLAND

## Werkgelegenheid



**#3**

werkgever van  
Nederland

Ruim 50.000 bedrijven bieden werk en inkomen aan circa 413.000 Nederlanders met zo'n 255.000 fulltime banen

Tevens is de sector zeer arbeidsintensief en locatie gebonden met unieke baankansen voor jongeren en kwetsbare groepen

De groei van de sector draagt direct bij aan banengroei in Nederland

## Omzet



**#6**

sector in omzet

De gastvrijheidseconomie verdient voor Nederland jaarlijks minimaal 37 miljard euro, en daarmee is het de nummer zes grootste sector in Nederland

Bedrijven, werkzaam in de gastvrijheidssector zijn relatief kleinschalig van omvang

## Toegevoegde waarde



**#6**

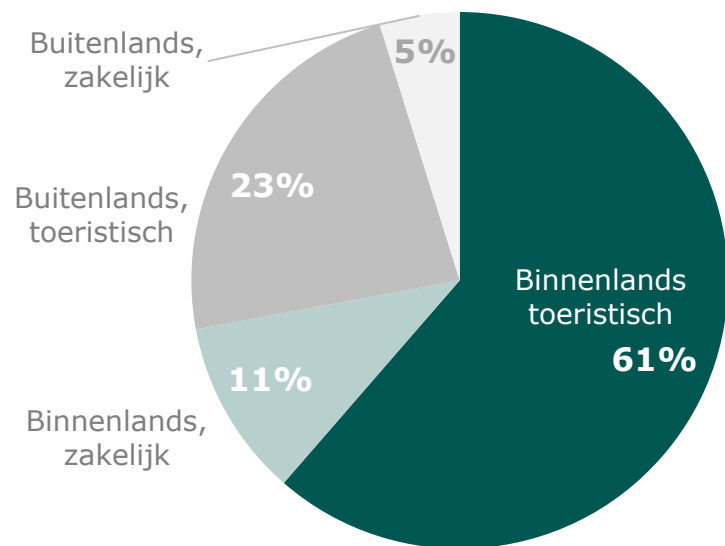
sector in  
toegevoegde waarde

Onderzoek laat zien dat investeren in deze sector loont: een toename van bestedingen leidt tot een grote toegevoegde waarde en werkgelegenheid

De sector is sterk geworteld in de landelijke en regionale economie

## DE BINNENLANDSE MARKT IS HET GROOTSTE SEGMENT, DE INKOMENDE<sup>1</sup> MARKT GROEIT HET SNELST

Verhouding tussen de bestedingen van doelgroepen (% van totaal), 2012



### Opbouw bezoek en bestedingen

- De binnenlandse gastvrijheidseconomie is de grootste doelgroep voor de sector
- De Noordzee badplaatsen en de Veluwe zijn de belangrijkste regio's voor binnenlandse vakanties
- Belangrijke activiteiten voor de binnenlandse gast zijn horecabezoek, wandelen en fietsen en bezoek aan cultuurhistorische activiteiten
- Internationaal toerisme naar Nederland is de afgelopen jaar sterk gegroeid, zowel privé als zakelijk
- Grote steden en kustbestemmingen zijn voor inkomend toerisme de belangrijkste trekkers
- Grootschalige (culturele) evenementen zorgen voor extra bezoekers
- Sterke groei komt vanuit de BRIC landen, gedreven door verdere economische groei
- De meeste buitenlandse verblijftoeristen komen uit onze buurlanden

Buiten scope: Uitgaven van uitgaand toerisme dat in Nederland achterblijft, aankoop duurzame recreatie goederen en sociale overdrachten

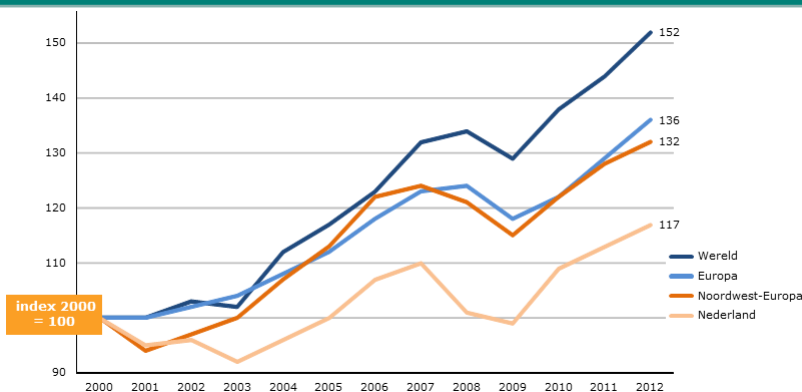
Bron. CBS, Tourism Satellite Account (TSA). TSA hanteert een strakke definitie van de gastvrijheidseconomie. Bestedingen aan vrijetijdsactiviteiten die korter duren dan twee uur vallen daarbuiten

| € mrd         |             | 2010        | 2011        | 2012        |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Binnenlands   | Toeristisch | 17,2        | 17,8        | 17,8        |
|               | Zakelijk    | 2,9         | 3,0         | 3,1         |
| Inkomend      | Toeristisch | 6,1         | 6,4         | 6,7         |
|               | Zakelijk    | 1,3         | 1,3         | 1,4         |
| <b>TOTAAL</b> |             | <b>27,4</b> | <b>28,5</b> | <b>29,0</b> |

<sup>1</sup> Met inkomende markt worden internationale toeristische en zakelijke gasten bedoeld die Nederland bezoeken

## DE SECTOR STAAT VOOR DE COLLECTIEVE UITDAGING OM BEZOEK TE STIMULEREN EN BESTEDINGEN TE VERHOGEN

### Internationale positie



### Bestedingen



### Marktaandeel loopt terug

- Hoewel het aantal buitenlandse toeristen dat naar Nederland komt groeit, blijft de ontwikkeling van het internationaal verblijftoerisme in Nederland duidelijk achter bij wereldwijde en Europese ontwikkelingen
- De verwachting is dat de groei vanuit de buurlanden België en Duitsland doorzet en groei uit BRIC landen verder toeneemt en wint aan aandeel
- Bestemming Nederland ondervindt grote en groeiende internationale concurrentie. Daarbij komt dat het aandeel van de binnenlandse markt ook geleidelijk terugloopt

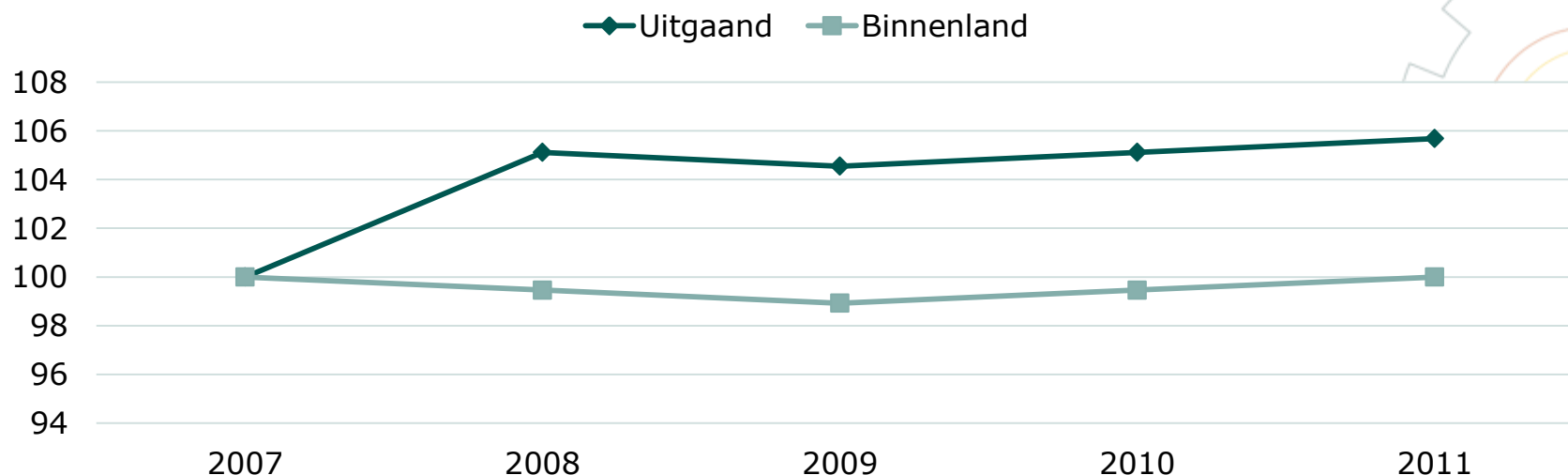


### Bestedingen blijven achter

- Op onderdelen staan de bestedingen onder druk. Ongeveer een kwart van de Nederlanders is de afgelopen jaren minder gaan uitgeven aan vakanties
- Mensen gaan minder vaak op vakantie en besteden minder. Ook voor komend jaar wordt een daling verwacht van bestedingen aan vakanties
- De gemiddelde bestedingen aan vrijetijdsactiviteiten van buitenlandse en zakelijke gasten per verblijf blijven achter in internationale context

## DE OPGAVE LIGT IN DE HERWAARDERING VAN NEDERLAND DOOR DE BINNENLANDSE GASTEN

Geïndexeerde ontwikkeling in binnenlands en uitgaand toerisme (aantal vakanties)



- Uitgaand toerisme met name voor lange vakanties is gestegen en neemt grootste deel van bestedingen voor zijn rekening
- Binnenlandse vakantie markt is stabiel, maar staat onder druk: het aantal vakanties is min of meer stabiel, maar bestedingen dalen. Dit is tegen de verwachtingen in dat de crisis binnenlands bezoek juist stimuleert. Kansen liggen vooral bij korte vakanties
- Binnenlandse dagrecreatie is een groot deelsegment, maar groeit niet. Het heeft te kampen met toenemend nieuwe eigentijdse vormen van aanbod en alternatief aanbod zoals funshoppen
- De belangrijkste opgave voor de sector is om de binnenlandse markt te laten groeien, ofwel een herwaardering van bestemming Nederland



## DAARNAAST WORDEN ONDERNEMERS GECONFRONTEERD MET EEN UITDAGENDE REALITEIT

### Beperking van de ondernemersruimte

- Teruglopende bestedingen en krappe financieringsmarkt
- Onevenredig breed scala steeds stijgende en cumulerende lokale lasten:
- Lastenverlichting is noodzakelijk om voldoende investeringsruimte te behouden.
- Beschermende regelgeving heeft twee kanten: het behoudt level playing field en creëert ook druk op ondernemingsruimte
- Suboptimale RO besluitvormingsprocessen tussen gemeenten en ondernemers
- Krap investerings- en financieringsklimaat

### Veiligheid

- De gast vertrouwt op veiligheid op alle niveaus
- (Brand)veiligheid is voorwaardelijk voor alle deelnemers aan de gastvrijheidseconomie
- Veiligheid, verduurzaming van voedsel en vermindering van voedselverspilling zijn de norm
- Dit vraagt een gezamenlijke focus op inkoop, bereiding en transparantie.
- Omgaan met geweld en vandalisme
- Meer samenwerking tussen ondernemers binnen en buiten de sector en lokale en nationale instanties rondom veiligheid is noodzakelijk

### Overaanbod

- Krachtige onderdelen in traditioneel aanbod raken verzadigd en bezettingsgraad in divers overnachtingsaanbod loopt terug. Dit zet druk op investeringscapaciteit met in uiterste geval 'verschraling' tot gevolg
- Nieuwe eigentijdse vormen van aanbod zorgen voor verschuivingen in het speelveld
- Visie is nodig hoe om te gaan met wijziging of handhaving van planologische regimes en subsidiestelsels om overaanbod te voorkomen
- Mededinging / gelijk speelveld. De voorwaarden en regels voor alle deelnemers gelijk: gelijke monniken/gelijke kappen. Gelijk speelveld is voorwaarde voor samenwerking, gezonde concurrentie en om de diversiteit van de sector te laten floreren

### Snel veranderend speelveld

- Continue verandering aan de vraagzijde: periodiek, structureel en incidenteel met andere percepties van de consument. Deze verwacht veiligheid, duurzaamheid, transparantie, zingeving en gezondheid. Voor bedrijven is MVO conditie voor continuïteit.
- Brancheverbreiding zoals thuisrestaurants en particuliere verhuur. Verbreiding vereist noodzakelijke innovatie bij bedrijven in de wedloop om de verwachting van de gast waar te kunnen maken en nieuwe concepten te ontwikkelen die toekomstgericht zijn
- Gewijzigde communicatie- en boekingsprocessen vragen om investeringen in een andere vraag gestuurde benadering van de consument
- Verdere opkomst van internationale eigenaren bij ketens en high-end faciliteiten
- Flexibele arbeidsinzet: Het weglaten van generieke beperkingen van arbeidsinzet naast waarborgen voor individuele arbeidsomstandigheid zonder excessen

A woman and two children are standing on a sandy beach, holding up a long string of colorful bunting flags. The woman in the center is wearing a mustard-colored top and has her arms raised. The child on the left is wearing a white t-shirt and a blue visor. The child on the right is wearing a dark top and has her hair blowing in the wind. The background shows a clear blue sky and some dunes with grass.

## ***2. Missie, visie en doelstellingen: Een Nederlandse Gastvrijheidseconomie van Wereldklasse***

*Dit hoofdstuk gaat in op het bestaansrecht en identiteit van de gastvrijheidseconomie. In essentie gaat het bij gastvrijheid om het combineren van omgevingswaarde, gastwaarde en bedrijfswaarde op een zodanige wijze dat ze elkaar versterken. De visie geeft een visionair en ambitieus beeld over de gast van de toekomst en waar de sector wil staan in 2025. Afgeleid van de missie en visie stelt de sector zichzelf concrete doelstellingen.*

## DE SECTOR LEVERT DRIE MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN



- In essentie gaat het bij gastvrijheid om het combineren van omgevingswaarde, gastwaarde en bedrijfswaarde op een zodanige wijze dat ze elkaar versterken
  - De sector draagt bij aan de regionale en nationale economie
  - De sector is in staat om gebiedsidentiteit en kernwaarden te ontsluiten en zo bij te dragen aan de cohesie van de samenleving en het leefbaar houden van krimpgebieden en platteland
  - De sector biedt haar gasten geluksmomenten en 'quality of life'
- De meerwaarde van de sector is zichtbaar van nationaal tot lokaal niveau

# DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE IS EEN BELANGRIJKE ECONOMISCHE, SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE PIJLER

1

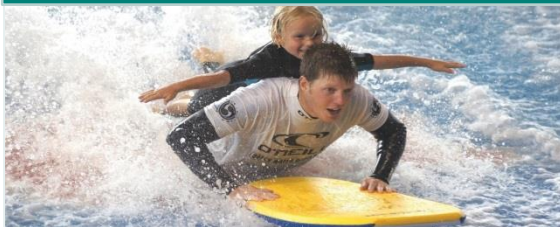
## Excellente gastvrijheid



Gasten een warm welkom heten zit in het DNA van iedere ondernemer en onderneming in deze sector. Gastvrijheid van wereldklasse is niet alleen van toepassing voor het sterrenrestaurant, maar ook voor de ambachtelijke frietkraam of natuurpark. De sector maakt zich sterk voor het verder uitdragen van een gastvrije houding (o.a. vriendelijk, open minded, goede taalbeheersing en klantgericht). We stellen ons dienstbaar op en ondernemen vanuit de overtuiging onze gasten te laten genieten.

2

## Concurrerende sector



De gastvrijheidseconomie levert een belangrijke economische bijdrage op nationaal en regionaal niveau. Tevens is de sector essentieel voor de internationale aantrekkelijkheid van (top)sectoren. Deze sector wil ook het komend decennium verder bijdragen aan de BV Nederland en de cross-overs met topsectoren verder versterken. Dit alles binnen een competitieve sector waar onderscheidend aanbod, bieden van nieuwe iconen en werken vanuit verrassende business modellen loont

3

## Aantrekkelijke samenleving<sup>1</sup>



De gastvrijheidssector heeft een belangrijke rol in vergroten van de aantrekkelijkheid van ons land. Een gastvrijheidssector met hoge dichtheid van veelzijdig aanbod creëert niet alleen een aantrekkelijk vestigingsland. De sector speelt ook een belangrijke sociale rol in onze samenleving. Het brengt mensen bij elkaar en draagt direct bij aan de sociale cohesie van ons land. De sector heeft grote maatschappelijke meerwaarde waarbij het gaat om de menselijke maat, om zingeving, kleine geluksmomenten, vriendschappen en meer. De sector is ook nauw verweven met de natuur en brengt mens en natuur dicht bij elkaar. Duurzaamheid en sociaal verantwoord ondernemen ziet de sector dan ook als een vanzelfsprekendheid om een aantrekkelijke samenleving te creëren.

<sup>1</sup> Inmiddels lopen er diverse initiatieven gericht op het verbinden van natuur en de gastvrijheidseconomie

# NEDERLAND 2025: LAND MET DE HOOGSTE DIVERSITEIT AAN BELEVENISSEN TER WERELD

In 2025 is Nederland voor inkomende en binnenlandse gasten uitgegroeid tot de '*Land van ontelbare belevissen*'. Volgepakt met een enorme diversiteit aan belevissen binnen de vierkante kilometer.

Nederland kenmerkt zich door één woord: verrassend. Verrassend veelzijdig, innovatief en hoogwaardig. Nederland is herontdekt omdat de sector nieuwe samenwerkingsverbanden is aangegaan, zowel met partijen binnen als buiten de sector. Zo hebben het Rijks -, Van Gogh en Stedelijk Museum samen met Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten, Philips en Eyeworks, technologie, natuur, cultuur en recreatie geïntegreerd in één ervaring: Schilderachtig Nederland. Deze route wisselt musea af met historie en natuur dwars door Nederland, waar in het landschap 'virtu-reële' verhalen te herontdekken zijn. Bijvoorbeeld waar Van Gogh de 'Aardappeleters' heeft geschilderd, in welk huis, waar hij zijn ezel opstelde, bij wie hij logeerde en meer. Deze route is te combineren met een resto-route, waarbij sterrenrestaurants samenwerken met boeren, lokale brouwerijen en thuisrestaurants om de diners uit Van Gogh zijn tijd te laten herleven.

Het aanbod is ook verrassend persoonlijk. Want het is overal 'on the spot' op te vragen op basis van thema, stemming en plaats. Precies zoals jij het wil, waar, wanneer en hoe je je ook maar voelt. Vinden is het nieuwe devies, zoeken bestaat niet meer.

En het aanbod is verrassend gastvrij. Want de gastvrijheid in Nederland heeft een grote vlucht genomen. Bedrijven concurreren niet op prijs, niet op kwaliteit, maar op gastvrijheid. Er is algemene waardering voor het ambacht, voor vakmanschap. Dit betaalt zich uit in aandacht en authenticiteit, gebaseerd op liefde voor de gast en voor het vak. Gasten krijgen een persoonlijke bejegening. Want de mens is en blijft de kern van de gastvrijheidseconomie.

De gast is in de 'Belevenis Stad' Nederland de grote winnaar. Hij voelt zich er thuis. En met de gast is de sector winnaar. Want binnen- en buitenlandse gasten hebben Nederland herontdekt. Herontdekt, als dé belevenis stad van de wereld.

# 2025: DE REALITEIT VAN VERRASSESENDE GASTVRIJHEID

*De familie Kooij uit Rotterdam heeft zin in een actief en gezellig weekendje uit. Ze raadplegen hét vrijetijdsplatform 'NL Verrast' en klikken op de thema's 'Actief, historie, ontdekken' en regio '60 minuten rijden'. Ze krijgen direct drie opties, waarvan op basis van hun 'leisure profiel' de kans verzekerd is dat het aanbod passend is.*

*Ze twijfelen tussen twee zgn. 'virtu-reëel' routes, de Oorlogsroute Midden-Nederland en de Hollandse Waterlinie 2025. Ze kiezen voor de laatste.*

*Het is een route volgepakt met verrassende verhalen over de historie van Nederland, en de verhalen doemen op in het landschap als je je Glass-device op hebt. Je ziet zelfs in het landschap hoe de waterlinie is aangelegd, en ook hoe de Franse invasie in 1672 effectief tot stilstand is gebracht. In de forten en kastelen zijn nieuwe resto-experiences gekomen, waar boeren, sterren- en thuisrestaurants samenwerken.*

*Om dit neer te zetten hebben de 7 landschappen, de befaamde Nederlandse game ontwikkelaar Guerrilla Games, VVV, Horeca Nederland en Google intensief samengewerkt. En een unieke beleving in de wereld gecreëerd.*

*De familie Kooij boekt een weekend Waterlinie Re-invented en op basis van hun unieke 'leisure profiel' krijgen ze twee suggesties voor overnachtingen, restaurants en fietsroutes. Ze weten dat dit aanbod precies past en goed is, want ze zien een match van 95% met hun profiel. Daarnaast hebben zowel de restaurants als de overnachtingen 4 sterren voor gastvrijheid, de op één na hoogste score, dus dat zit goed!*

*Automatisch wordt op hun mobile device de benodigde apps gedownload wanneer de familie geboekt heeft. Als bonus app krijgen ze een toeristische autoroute van Rotterdam naar Gorinchem, waar ze de eerste nacht overnachten. Ook krijgen ze alvast lokale tips en kortingen voor leuke winkeltjes en cafés bij Gorinchem in de buurt. Daarnaast zijn ze via de social app van 'Verrassend Nederland' getipt dat hun oude burelen ook die zaterdag in de buurt zijn. Toevallig! Die avond spreken ze daar af in een leuk café om oude verhalen op te halen. Het is zo gezellig dat ze besluiten iets samen te gaan doen die avond. On the spot toetsen ze 'plezier, familie, 10 km' in en tot hun verrassing zien ze dat er die avond Levend Stratego wordt georganiseerd voor kinderen tot 15 jaar. Ze boeken direct, en de voorpret kan al beginnen.*

*Ze tappen de rekening af op hun mobile device, en de ober komt nog even langs voor een kletspraatje. Hij tipt hen op een culinaire experience die avond. Persoonlijke aandacht en vakmanschap zijn ook in 2025 de kern van gastvrijheid, en de 4 sterren worden dan ook helemaal waargemaakt. Die avond beleven de ouders de keuken van 1800 vol met heerlijke, vergeten gerechten uit de Hollandse Keuken. En de kinderen genieten van een avontuurlijke avond Levend Stratego. Het weekend kan nu al niet meer stuk, en het moet eigenlijk nog beginnen!*

# DE NEDERLANDSE GASTVRIJHEIDSSECTOR IN 2025, VEELZIJDIG, VEELKLEURIG EN VERBONDEN AANBOD

De Nederlandse sector heeft een grote prestatie neergezet in 2025: Nederland is het land met de hoogste diversiteit aan belevenissen ter wereld. Alom heeft dit tot veel bewondering geleid voor de sector.

De sector heeft ingespeeld op veranderende behoefte van de gast. De nieuwe gast wil vinden, is continu verbonden met technologie en wil overal, altijd kunnen beschikken over op maat gemaakt aanbod. De nieuwe gast denkt in nieuwe modellen, *person-to-person*, gebaseerd op transparantie en authenticiteit. De sector heeft de behoefte van deze nieuwe gast succesvol uitgemunt.

De gastvrijheidssector heeft dit gedaan door in te zetten op één ding. Verbinden. Verbinding zoeken binnen de keten. Intensief samenwerken vanuit een gemeenschappelijk belang: de gast een unieke beleving bieden en samen meer bezoek en meer bestedingen stimuleren. Ook met partijen buiten de sector zijn nieuwe verbindingen gelegd, verrassende verbindingen. Hierdoor zijn nieuwe iconen gecreëerd en verborgen parels ontsloten. Dit heeft geleid tot innovatief en onderscheidend aanbod, zonder dat hele grote investeringen nodig waren. Nederland staat op de kaart als een verrassend land.

Daarnaast heeft de sector zich geheroriënteerd. En is met 'keuze voor kracht' gekozen voor focus. Niet meer van hetzelfde, maar kiezen voor onderscheidende waarde. Dit heeft geleid tot een selectie van aanbod van Wereldklasse op nationaal, regionaal en lokaal niveau. Op deze manier heeft de gast altijd een passend aanbod binnen handbereik. En kunnen marketing, innovatie en investeringsgelden gericht worden ingezet.

Samen met overheden is ingezet op lagere regeldruk waardoor ondernemers meer kunnen investeren, innoveren en beter concurreren. Met kennisinstellingen is intensief samengewerkt om opleidingen beter aan te laten sluiten op de toekomstige vraag. En ondernemers staan regelmatig zelf voor de klas. Hierdoor heeft veel nieuw talent de markt betreden. En zit het vakmanschap in de lift.

Het 'land van ontelbare belevenissen' is dan ook niet gebouwd op nog meer onderlinge concurrentie. Het is gebouwd op nauwe samenwerking. Met elkaar en met nieuwe spelers. In nieuwe, verrassende coalities.

# 2025: DE REALITEIT VAN VERRASSESENDE VERBINDINGEN

*De zomer 2025 komt eraan en het is tijd voor de zomer variant van het 4-Elements Festival Nederland, inmiddels een nationaal en internationaal begrip. Dit zijn vier grootse, nationale evenementen rondom de wisselingen van de vier jaargetijden, waar steeds een icoon of verborgen parel in het spotlicht wordt gezet.*

*Bij de zomer editie van het 4-elements festival staan Water & Vuur centraal. Bij Water gaat het o.a. om Watersport, Waterbouw, en Waternatuur. Zo vindt het grootste watergevecht van Europa plaats in Utrecht, aangemoedigd door de beste DJs ter wereld. Rotterdam staat in het teken van Waterbouw met zijn havens en Deltawerken; Sneek/Leeuwarden hosten het grootste 'in-city' watersport event van Europa, met kiting, surfen, zeilsport en meer. Van Millingen tot de Biesbosch zijn eetbare natuur- en cultuurroutes rondom de Waal & Merwede waar mensen met behulp van Layar op zoek gaan verborgen verhalen in het landschap over de geschiedenis van Nederlanders met Water; tegelijkertijd kunnen ze met hun device makkelijk eetbare planten zoeken die ze meteen in het dichtstbijzijnde restaurant kunnen laten klaarmaken.*

*Alle Nederlandse kustgemeenten hebben zich verenigd rondom het thema 'Vuur'. Nederland staat dan ook tijdens dit festival bekend als 'Vuurkust van Europa'. Een strandlengte van 451km is aaneengeregen met Vuur, Cultuur en Gastronomie. Op deze zomeravond vormen alle strandtenten in Nederland één langgerekte tafel van 451 km waar mensen kunnen genieten van de Nederlandse kust, onze culturele expressie en rijke gastronomie. Ook worden tijdens dit nationale event de beste vakmensen van Nederland verkozen, zoals barista's, sommeliers, brouwers etc., gebaseerd op hun passie voor gastheerschap; hierdoor neemt bij iedere editie van het festival de algemene waardering van vakmanschap in Nederland toe.*

*De sector heeft dit bewerkstelligd door een heroriëntatie op eigen kracht. Door scherpe keuzes. Er is gekozen voor thema's waar we sterk in zijn. Zoals onze Cultuur, Kust, Water en Natuur. Een fluïde coalitie staat aan de basis van de 4-elements festivals, georganiseerd rondom de behoefte van de klant, en niet langs de eigen branche-organisatie. Belangrijk uitgangspunt is slimme innovatie met minimale investeringen. Dit kan doordat partijen met grote toegevoegde waarde vanuit de Water-, Creatieve en High-Tech sector zijn aangesloten, wat voor een innovatief en verrassend aanbod heeft gezorgd. De 4-elements festivals vallen daarnaast onder regelluwe zones, en door nieuwe, soepele en consistente regelgeving kon het festival profiteren van rap tegenomen investeringen in de sector.*

*De 4-elements festivals zijn een enorme magneet voor toeristen, nationaal en internationaal. Voor investeringen. Voor nieuw talent. Voor trots. Trots op de sector. Maar bovenal voor trots op wat Nederland allemaal te bieden heeft.*



# DE SECTOR ZAL OP CONCRETE DOELSTELLINGEN GAAN STUREN

## Aanzet voor doelstellingen waarop gestuurd zal gaan worden

1

### Excellente gastvrijheid



- Waarderingscijfers voor gastvrijheid van de inkomende en binnenlandse gast (o.a. NPS)
- Aandeel herhaalbezoek
- Diverse verkiezingen op alle schalen: meest gastvrije werknemer, ondernemer, stad, en regio

2

### Een concurrerende sector



- Aantal bezoekers (inkomend en binnenlands)
- Bestedingen (inkomend en binnenlands)
- Werkgelegenheid, specifiek ook voor jongeren
- Toegevoegde waarde

3

### Een aantrekkelijke samenleving





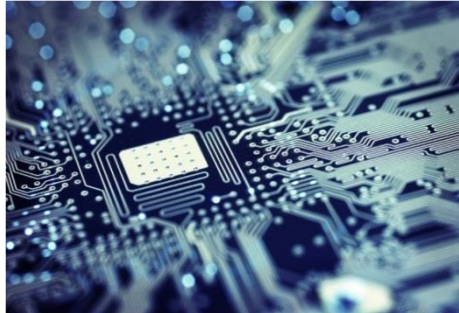

- OECD Better Life Index
- Positie vestigingsklimaat bedrijven
- Duurzaamheidsindicatoren (o.a. biodiversiteit, emissienormen)



### ***3. Strategisch kader***

*In dit hoofdstuk is een korte omschrijving opgenomen van kansen die op de sector afkomen. Diverse maatschappelijke en technologische megatrends geven richting aan de behoeften van de gast van de toekomst en innovatiemogelijkheden in het aanbod. De komende jaren zullen drie strategische thema's van wezenlijke betekenis zijn voor de richting waarin ondernemers, kennisinstellingen en overheden samenwerken.*

# KOMEND DECENNIUM ZAL DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE BIJTIJDS MOETEN MEEGAAN MET VIER MEGATRENDS

| Veranderlijk en veeleisend   |                         | Nieuwe opvattingen  |                             | Technologie Storm   |                   | Economische realiteit  |                               |
|--|-------------------------|---|-----------------------------|---|-------------------|--|-------------------------------|
|    |                         |    |                             |   |                   |   |                               |
| Gepersonaliseerd en op maat gesneden   | Keten-omkering          | Duurzaamheid & Corporate responsibility   | Andere sociale waarden      | Big Data  | Sociale media     | Nieuwe gezinsvormen, en vergrijzing  | Emerging East, Declining West |
| Peer-to-Peer   | Massa-individualisering | Transparantie   | Toegang in plaats van bezit | 24x7 omni-channel toegang   | Cloud oplossingen | Het nieuwe werken  | Nieuwe business modellen      |
| <p><i>Consumenten zijn minder gebonden en willen op maat gesneden variëteit. Ze bepalen zelf en worden daardoor onvoorspelbaarder en moeilijk in doelgroepen in te delen</i></p> |                         | <p><i>De nieuwe generatie kijkt anders naar bezit en ziet economische groei als het opbouwen van ecologische schuld. Circulaire economie en transitie naar energie-neutraal zijn de standaard</i></p> |                             | <p><i>Nieuwe technologische oplossingen zorgen voor een wereld die overal en altijd verbonden is. Waar je deelt en verzamelt. De gast maakt en regelt zijn eigen plan</i></p> |                   | <p><i>Er is een nieuwe economische realiteit. Stagnatie van de groei. De koopkracht ligt bij senioren en komt vanuit emerging markets. Nieuwe business modellen worden regel</i></p> |                               |

## AANSLUITEND OP DEZE TRENDS EN DE STERKTEN IN DE SECTOR ONTSTAAN ER 3 MAJEURE KANSEN

### VINDEN.

*Vinden en gevonden worden op basis van massa-maatwerk en 'keuze voor kracht'*



- Niet meer zoeken, maar vinden
- Inzetten op massa-individualisering
- Overall, altijd, het beste, passende aanbod op één platform beschikbaar
- Dit vraagt 'keuze voor kracht' en 'maatwerk on the spot'
- Focus van marketing investeringen om Nederland wereldwijd en in binnenland op de kaart te zetten

### VERRASSEN.

*Verrassen door innovaties en gastvrijheid*



- De gast wil verrast worden; met maatwerk of gewenste uniformiteit, met vernieuwing of bewust gekozen hetzelfde
- Inzetten op creativiteit, innovatie en excellente gastvrijheid
- Innovatie in middelen en business modellen
- Investeren in mensen, in vakmanschap en de algemene waardering van gastvrijheid

### VERBINDEN.

*Samenwerken en slim verbinden*



- Ontsluiten van de unieke dichtheid van en diversiteit aan belevenissen
- Samenwerken in de keten
- Vormen van netwerken
- Leggen van verrassende verbindingen met spelers buiten de sector
- Ontsluiten van 'verborgen' parels
- Een stimulerend decentraal en centraal overheidsbeleid

## VINDEN. GAAT UIT VAN MASSA-MAATWERK EN 'KEUZE VOOR KRACHT'



- Concurrentie om de gunst van gast begint bij het vinden van de gast en weten wat hij wil, waar en wanneer
- De ondernemer faciliteert de potentiële gast hem te vinden
- Inzetten op big data maakt massa individualisering mogelijk, zodat altijd het juiste inzicht is in de behoefte van de gast op dat moment

- Gasten willen niet meer moeizaam zoeken, het draait om vinden en verrassend ontdekken
- Beeld en werkelijkheid zijn kloppend
- Het gaat om de gast altijd, overal en zoals hij/zij zich op dat moment voelt een passend aanbod te doen, ofwel 'maatwerk on the spot'



- Ondernemers in de sector kiezen voor het aanbod wat het beste gepositioneerd is voor de behoefte van hun klanten
- Gezamenlijk bepalen ondernemers welk aanbod in een bepaald thema het meest krachtig is op nationaal, regionaal en lokaal niveau
- Dit helpt de sector om investeringen en marketing budgetten te focussen, zodat de gast altijd de best passende ervaring krijgt

## VERRASSEN. GAAT UIT VAN EXCELLENTE GASTVRIJHEID MET INNOVATIEF AANBOD EN VERRASSENDE CONCEPTEN



- Gasten willen verblijven, ervaren, ontmoeten en vergaderen. Zij kunnen kiezen voor nieuw of hetzelfde. In beide gevallen is kwaliteit essentieel en in beide gevallen is open staan voor innovatie essentieel om de gast te blijven verleiden
- Er liggen veel kansen om gasten te verrassen met nieuw, innovatief aanbod vanuit nieuwe behoeften, waarden en technologie
- Dit vraagt ook om een sector die sterk inzet op human capital

- De gast vraagt om nieuwe business modellen, gebaseerd op zaken als transparantie, P2P, duurzaamheid en toegang in plaats van bezit
- Vanuit veranderende sociale behoefte en continue verbondenheid met technologie heeft de nieuwe gast daarnaast meer behoefte aan zingeving, kleine geluksamomenten en persoonlijke aandacht
- De sector dient in te spelen op deze veranderende behoefte en zal dan ook moeten inzetten op innovatie in business- en samenwerkingsmodellen



- Uiteindelijk is de mens die de beleving echt maakt en werkelijke gastvrijheid kan bieden, dit blijft de kern van de gastvrijheidssector
- De gast verrassen vraagt meer aandacht voor excellente service, voor vakmanschap en aandacht voor de gast
- Dit betekent dat de sector sterk zal inzetten op human capital
- Maar ook de algemene waardering van gastvrijheid vraagt aandacht (bv. rating, keurmerk of certificering van gastvrijheid)

## VERBINDEN. GAAT OVER HET ONTSLUITEN VAN BEKENDE EN VERBORGEN PARELS



- De gast stelt een reeks van ervaringen samen over de gehele keten en over geografische grenzen heen
- Dit vraagt om betere samenwerking in de keten zodat de gast een optimale beleving krijgt over zijn gehele gastervaring

- Nederland kent een unieke dichtheid aan belevenissen, dit is een enorme kracht
- Het aanleggen van nieuwe netwerken en verbindingen tussen partijen creëert een nog krachtiger aanbod en ecosysteem, zonder veel te hoeven investeren



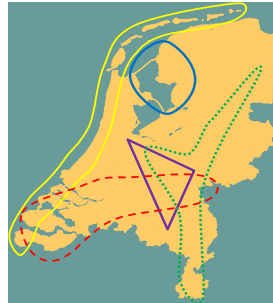
- De sector heeft een grote kans om ook met partijen buiten de keten samen te werken, die door hun grote toegevoegde waarde een verrassend innovatief aanbod creëren
- Daarnaast is er potentie om verborgen parels beter te ontsluiten door nieuwe verbindingen te leggen, binnen en buiten de sector

# KEUZE VOOR KRACHT ZORGT DAT DE GAST NEDERLAND WEER VINDT, MET ALTIJD HET BESTE AANBOD BINNEN HANDBEREIK

## Kiezen voor het beste aanbod op nationaal, regionaal en lokaal niveau...

- Keuze voor kracht richt zich op het versterken van de concurrentie positie van de sector als geheel
- Deze wordt alleen groter door te focussen op onderscheidende waarde, door keuzes te maken voor die dingen waar we echt goed in zijn, en het verschil maken
- Zo kan voor elke gast op iedere plek het beste aanbod gedaan worden, het aanbod is immers altijd onderscheidend, en van hoge kwaliteit
- Iemand die bijvoorbeeld zoekt op 'avontuur en buiten' ziet een hele andere kaart van Nederland dan iemand die zoekt op 'familie en gastronomisch'
- Op basis van profiel, behoefte en locatie ontstaat een dynamische kaart van Nederland met alleen het allerbeste aanbod op nationaal, regionaal en lokaal niveau

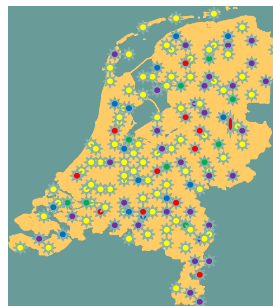
## ...zorgt dat de sector sterker gepositioneerd is in een concurrerend landschap



Op nationaal niveau gaat het om bestaande nationale iconen met grote aantrekkingskracht zoals het Rijksmuseum en onze Kustgebieden, Efteling of Oostvaardersplassen. Maar ook nieuwe iconen zijn mogelijk zoals de pilot 'Dijk van een Delta', De Creatieve Driehoek (A'dam/Eindhoven/ Arnhem) of een Outdoor Strip NL van 349km (van Groningen tot Limburg)



Op regionaal niveau gaat het om krachtige initiatieven als Hollandse Waterlinie 3.0, maar ook regionale trekkers als een Gaia Zoo, Museum de Fundatie, Geopark de Hondsrug, of Fort Wierickerschans



Op lokaal niveau gaat het om sterke lokale trekkers zoals een goed, gezellig en warm buurtrestaurant, een lokale brouwerij of een goed verzorgde kinderspeeltuin



## INITIATIEVEN VAN VANDAAG KUNNEN UITGROEIEN TOT ICOONPROJECTEN EN NIEUWE INITIATIEVEN STIMULEREN

### Icoonproject Nationaal vb. Dijk van een Delta



- Onder het motto Overleven met water heeft een groep van 12 recreatieondernemers het initiatief genomen tot het project Dijk van een Delta
- Daarin staan regionale beeldverhalen als instrument voor nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling in de Nederlandse delta centraal
- De aanleiding voor dit project zijn de kansen die men ziet om meer te verdienen met recreatie en toerisme. Beseft wordt dat dit alleen kan door samen te werken met ondernemers, overheden en organisaties

### Icoonproject Regionaal vb. Visit Brabant, Connect Brabant



- Visit Brabant is een initiatief van Vrijetijdshuis Brabant. Het is dé landingsplek voor de internationale toerist die graag een bezoek aan Brabant wil brengen. Een taakgerichte website die niet alleen informeert, maar vooral inspireert
- Alleen de dertig meest bijzondere Brabantse trekpleisters worden prominent in beeld gebracht. De bezoeker wordt visueel geprikkeld waardoor Brabant aan menig must-see lijstje wordt toegevoegd

### Icoonproject Lokaal vb. Amsterdam Light Festival



- Het Amsterdam Light Festival is tot stand gekomen door een joint-venture tussen de culturele instellingen, gemeente, kennisinstututen en het bedrijfsleven van Amsterdam
- Door het festival wordt de stad Amsterdam gedurende de donkerste tijd van het jaar verrijkt en verlicht met kunst die de openbare ruimte verandert, en waar de toeschouwer enthousiast, verbaasd of speels op reageert

## DAARNAAST WERKT DE SECTOR DE KOMENDE JAREN VERDER AAN VIER CROSS-OVERS MET ANDERE (TOP)SECTOREN

### Vier cross-overs tussen de gastvrijheidseconomie en de topsectoren



- Kansen zijn er voor wederzijdse verbinding en business tussen de topsectoren en gastvrijheidseconomie
- Uitdaging zit in het leggen van de verbinding, het organiseren van samenwerking en creëren van passende business modellen
- De sector werkt samen via Gastvrij Nederland en de verschillende brancheorganisaties, die zich telkens zullen moeten aanpassen aan de verwachtingen van ruim 50.000 ondernemers en de eisen van de tijd



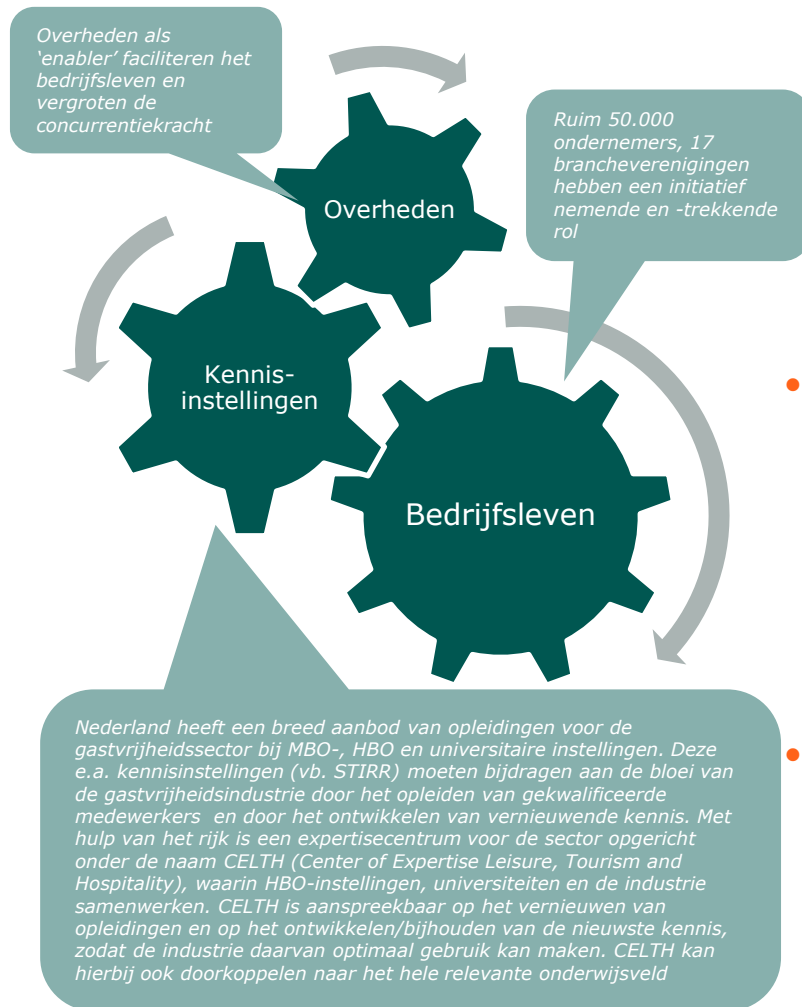
## 4. Gezamenlijke actie-agenda's

*In dit hoofdstuk is een aanzet gedaan voor uitwerking van sector brede actie-agenda's in fase II. Deze actie-agenda's geven concrete invulling aan de transitie van de sector en plaveit de weg voor verdere uitwerking van de drie strategische thema's. In samenwerking met de achterban zijn acht vaste agenda's opgesteld en zullen aanvullende agenda's volgen.*

## 4.1 Verandering door samenwerking

# DE TRANSITIE VAN DE SECTOR IS EEN SAMENSPEL VAN ONDERNEMERS, KENNISINSTELLINGEN EN OVERHEDEN

### Rollen in de Gouden Driehoek



- Bedrijfsleven heeft een initiërende en trekkende rol
  - Initiatief op invulling van Vinden. Verrassen. Verbinden. op lokaal, regionaal en nationaal niveau
  - Brancheverenigingen zorgen voor inbedding in de regio's door benutting en waar nodig vorming van regionale netwerken en clusters
  - Ondernemers en vertegenwoordigers van brancheverenigingen vormen samen de werkgroepen van de verschillende actie-agenda's
- Kennisinstellingen staan aan de basis van kennisinfrastructuur, vakmanschap en innovatie
  - Onderzoek naar en valoriseren van nieuwe, innovatieve en duurzame business modellen
  - Opbouwen en bijeen brengen van best practices in de wereldwijde en Nederlandse gastvrijheidseconomie
  - Het ontwikkelen van vakmanschap passend bij de vraag in de markt
- Overheden faciliteren het bedrijfsleven en vergroten de concurrentiekracht
  - Innovatie faciliteren
  - Verminderen van regeldruk
  - Creëren van een 'level playing field'

# ER IS SAMENWERKING OP ACHT VOORLOPIGE ACTIE-AGENDA'S

## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

*Droombeeld en ambities bij gastvrijheid van wereldklasse!*

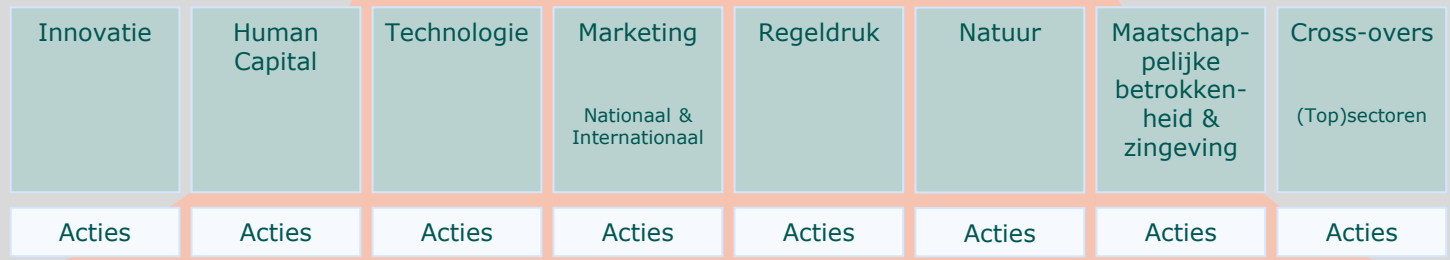
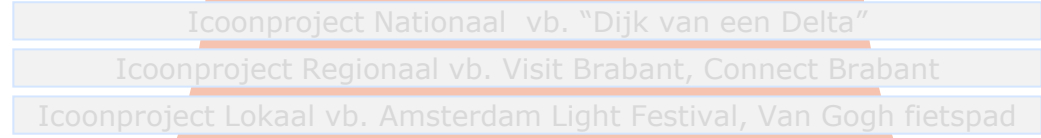
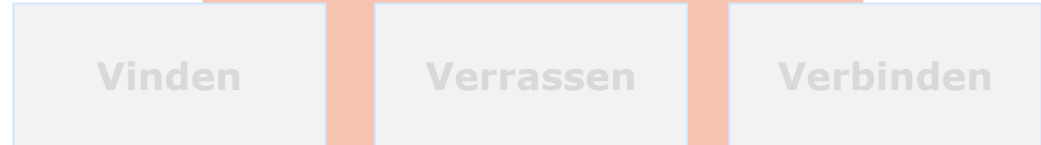
## STRATEGISCH KADER

*Nieuwe behoeften door verbonden netwerken innovatief ingevuld*

**Voorlopige Actie-agenda's**  
*Samen uitvoering geven aan vernieuwing*

Nederland 2025: land met de hoogste diversiteit aan belevenissen ter wereld

Drie bijdragen aan een aantrekkelijk Nederland:



## ER ZIJN ACHT VOORLOPIGE ACTIE-AGENDA'S OPGESTELD (1/2)

| Innovatie agenda   | Human Capital agenda   | Technologie agenda  | Marketing agenda  |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benut bestaande platformen en initiatieven op verschillende niveaus om vanuit één gezamenlijke 'case for change' te gaan samenwerken [B]</li> <li>• Smeden van coalities en strategische allianties over de gehele keten heen en over geografische grenzen heen [B]</li> <li>• Invulling geven aan 'keuze voor kracht' [B]</li> <li>• R&amp;D in de sector zit in concepten niet in producten en is sterk versnipperd. Brancheverenigingen kunnen een trekkende rol vervullen in het delen van kennis over het veranderend speelveld en nieuwe business modellen [B   K]</li> <li>• Onderzoeken van valorisatie [K] en herallokeren van innovatiesubsidies [O]</li> <li>• Nieuwe business modellen die sector en cross-overs bijeen brengen bv. groene verdienmodellen [B]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkleinen van kwalitatieve kloof van de arbeidsmarkt in de sector en creëren van langere loopbanen [B   K]. Bv. ondernemers voor de klas en het aanbieden van werkstages, beurzen en introductieprogramma's</li> <li>• Verhogen van de kwaliteit van de instroom en de populariteit van de sector onder studenten en werkzoekenden [K   O   B]</li> <li>• Aanpassen curriculum met focus op excellente gastvrijheid (hospitality), e-business en technologie, internationalisering en continu veranderende behoefte en cross-overs met andere sectoren [K, B]</li> <li>• Opstellen van een gezamenlijke visie op de arbeidsmarkt van de toekomst en de vervaging tussen arbeid en recreëren [K   B]</li> <li>• Verhogen van de arbeidsflexibiliteit en baankansen voor selectieve groepen [O   B]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennen van de collectieve mogelijkheden van Big data voor de sector [B   K   O]</li> <li>• Uitzetten van marktvraag voor het digitaal ontsluiten (opzetten platform of database) van het geïntegreerd aanbod [B]</li> <li>• Brancheverenigingen kunnen een trekkende rol vervullen in het delen van kennis over veranderende (communicatie) technologie, social media en business modellen 2.0 [B   K]</li> <li>• Realiteit en technologie (augmented reality AR) bijeenbrengen in een cross over met de creatieve sector en het verkennen van mogelijkheden middels icoonprojecten [B]</li> <li>• Bereikbaarheid (openbaar vervoer) verbeteren [B   O]</li> <li>• Subsidietraject bestuderen voor breed digitaal platform en DIY ondernemerspakketten [B   O]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen, uitrollen en vermarkten van een keurmerk Excellente Gastvrijheid geldende voor de gehele gastvrijheidseconomie [B]</li> <li>• Onderzoeken naar financiering van huidige marketing budgetten en potentieel voor samenbrengen en optimaal alloceren van marketing budgetten op diverse niveaus [B   K   O]</li> <li>• Strategische analyse naar drivers voor meer bezoek en meer bestedingen voor Nederland in concurrentie met omliggende landen [B   K]</li> <li>• Uitvoeren programma 'keuze voor kracht' [B]</li> <li>• Nederlanders motiveren in eigen land activiteiten te ondernemen [B]</li> <li>• Agenderen en implementeren cross-sectorale Holland branding [B]</li> </ul> |

## ER ZIJN ACHT VOORLOPIGE ACTIE-AGENDA'S OPGESTELD (2/2)

| Regeldruk agenda   | Natuur agenda  | Zingeving & Maatschappelijke betrokkenheid  | Cross-over agenda   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regeldruk verminderen, voortborduren op bestaande thema's en pilot regelluwe zone bv. snellere doorlooptijd vergunningstrajecten [O,B]</li> <li>• Inspectie waar mogelijk op basis van 'high trust' en samenwerking tussen inspecties [O]</li> <li>• Ondernemingsdossier en verlagen van de lastendruk (o.a. harmonisatie, digitale aanlevering, regelhulp) [O,B]</li> <li>• Creëer een level playing field tussen nieuwkomers, gesubsidieerde initiatieven en bestaande markt [O]</li> <li>• Identificeer 'best practices' voor regeldruk vermindering [B O]</li> <li>• Regionaliseren van voorzieningen [O]</li> <li>• Relatie tussen toeristenbelasting en investeringen in de sector meer inzichtelijk maken en alternatieven bestuderen [B O]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen lange termijn visie en scenario's voor de gastvrijheidseconomie en natuur, definiëren en uitvoeren nieuwe icoonprojecten [O,B]</li> <li>• Optimaal benutten instrumentarium overheid om innovatie in natuur te stimuleren (regelgeving, fiscaliteit, innovatie subsidies), verkennen optie van 'case-managers' die innovatie barrières slechten [O]</li> <li>• Verkennen van nieuwe business en samenwerkingsmodellen tussen natuur, landschappen, terreinbeheerders en gastvrijheidseconomie [B, O, K]</li> <li>• Verkennen internationale best practices zoals sturingsmodellen t.a.v. biodiversiteit en ecologische footprint, maar ook National Parcs [O, B]</li> <li>• Creëren open-data structuur van natuurparken, routes e.d. voor location-based services [O,B]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulering van inzet van gastvrijheidsondernemers als goede buur ('noaberschap') en ter versterking van de lokale sociale cohesie, zingeving en [B, O]</li> <li>• Opstellen visie hoe sector bij kan dragen aan behoud sociaal-culturele functies (door groter economisch draagvlak voorzieningen) [B, O]</li> <li>• Structurele samenwerkingsconstructies ontwikkelen tussen gastvrijheidsbedrijven en overheid met betrekking tot opvang bij calamiteiten zoals brand en ongelukken (B, O)</li> <li>• Vergroten transparantie van duurzaamheid in sector door versterken zaken als keurmerk, scorecards e.d. [O,B,K]</li> <li>• Verkennen van verdergaande mogelijkheden op het gebied van duurzame inkoop en fairtrade [B]</li> <li>• Het generieke instrumentarium voor verduurzaming bedrijven interessanter maken (fiscaliteit, Green Deals) [O]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennen kansen cross-overs tussen gastvrijheid en agro, bijvoorbeeld op het gebied van streekproducten, voedselveiligheid, verspilling, maar ook gerechten en internationale gastronomie [B]</li> <li>• Verkennen kansen cross-overs tussen gastvrijheid en water, zoals integreren van gastvrijheidsagenda in ambitie van rijksoverheid (bv. grotere wateren als Noordzee(kust) [B,O]</li> <li>• Verkennen kansen cross-overs tussen gastvrijheid en creatieve sector, bijvoorbeeld door toepassing van 'gamification' in vindbaarheid en beleving van gastvrijheidssector [B]</li> </ul> |

## DE SECTOR HEEFT AANVULLENDE IDEEËN AANGEDRAGEN DIE IN FASE II VERDERE UITWERKING BEHOEVEN

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Water verbindt</b>   | <b>Persoonlijke aandacht prevaleert</b>  | <b>Gastvrijheid is van ons allemaal</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• NL staat wereldwijd bekend als het 'land van water'</li><li>• Water zorgt op alle fronten voor beleving en is een topattractie</li><li>• De sector zal verder invulling geven hoe geïntegreerde belevenisconcepten rondom water, natuur, cultuur, historie, recreatie de sector verder kunnen verbinden</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verregaande digitalisering en 'connectivity' heeft ook een keerzijde, mensen maken geen persoonlijk contact meer</li><li>• De kern van gastvrijheid is en blijft persoonlijke aandacht, ofwel "Creating Moments". Hiermee brengt de sector het thema persoonlijke aandacht terug in de samenleving, een grote kans om haar meerwaarde te onderstrepen</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gastvrijheid is niet alleen van de sector zelf, Gastvrijheid maken we met zijn allen, en begint bij onszelf</li><li>• Het is de uitdaging voor de sector om alle sectoren en alle Nederlanders hierin mee te nemen; een belangrijke opdracht voor fase II</li></ul>                           |
| <b>Kwaliteit van Wereldklasse!</b>  | <b>Creativiteit als nieuwe icoon</b>   | <b>Concrete en uitdagende doelstellingen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Focus van de topsector benadering moet liggen op het verhogen van de gemiddelde kwaliteit van de gehele sector</li><li>• In de vervolgfase zal de sector concrete mogelijkheden hiervoor moeten definiëren zoals gerichte programma's die gemiddelde kwaliteit verhogen als technologie of taal workshops (vb. Mandarijn)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Creativiteit is de kern van het recente succes van Dutch Design, Fashion en Dance, dat Nederland nationaal en internationaal sterk op de kaart heeft gezet</li><li>• De gastvrijheidseconomie is nauw verbonden met dit succes, en er liggen grote kansen voor de sector in de driehoek Design/Tech (Eindhoven), Fashion (Arnhem) en Dance (Amsterdam)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• De sector heeft uitdagende en heldere doelen nodig</li><li>• Een belangrijke vervolgstap is dan ook het verder concretiseren van de visie en ambitie</li><li>• De sector zal in fase II gezamenlijk werken aan het opstellen van concrete, meetbare en actiegerichte doelstellingen</li></ul> |





## ***5. Doorkijk naar Fase II***

*Dit hoofdstuk gaat in op de vervolgstappen die moeten worden genomen om het momentum van dit startdocument en de energie die in de breedte van de sector is losgekomen verder om te zetten in acties, initiatieven en bijdragen.*

## FASE II RICHT ZICH OP HET TOETSEN, AANVULLEN EN CONCRETISEREN VAN DE OPGESTELDE VISIE EN AMBITIE



- Het topteam zal in de tweede fase het startdocument met daarin de concept visie en ambities voorleggen aan haar achterban om de visie te toetsen en aan te vullen waar nodig
- In het vervolgtraject staat nauwe samenwerking en communicatie met ondernemers (bestaande, nieuwkomers en uit andere sectoren), brancheorganisaties, kennisinstellingen en overheden (centraal en decentraal) centraal
- In gezamenlijk verband zal de gevalideerde visie uitgewerkt worden in concrete actieagenda's, die ondersteunend zijn voor fase 3, welke fase aan het bedrijfsleven zelf is
- De invulling van de governance structuur zal na 31 oktober vastgesteld worden in samenspraak met het Ministerie van Economische zaken, Gastvrij Nederland en de brancheorganisaties