

Tussentijdse evaluatie beleid Noord-Brabant vrijtijdseconomie 2013-2020

November 2017

In opdracht van: Provincie Noord-Brabant



**mondriaan to
dutch design**



LEISURE
CONSULTANTS

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Formulering hoofddoelen en subdoelen	7
1.3. Beschrijving voorliggende onderzoeksvragen	7
1.4. Werkwijze	8
2. UITGANGSPUNTEN STRATEGIE	9
2.1. Aanleiding: wat ging vooraf?	9
2.2. Doel nieuwe strategie: een beweging in gang zetten	10
2.3. Uitgangspunten nieuwe strategie	10
3. UITVOERING STRATEGIE	14
3.1. Inleiding	14
3.2. Acties, instrumenten en betrokken partijen per uitgangspunt	14
3.3. Rol van VisitBrabant	20
3.4. De rol van de provincie	23
4. DOELEN EN BEREIKTE RESULTATEN	25
4.1. Inleiding	25
4.2. Doelen: hoofd- en subdoelen	25
4.3. Operationalisering doelen	25
4.4. Meer bezoekers	27
4.5. Meer bestedingen per persoon	29
4.6. Toegevoegde waarde en banen: groei nu al hoger dan einddoel	30
4.7. Beter aanbod	31
4.8. Samenwerking en draagvlak	32
4.9. Versterking gastvrijheid en innovatie	32
5. HOE HEEFT DE NIEUWE STRATEGIE BIJGEDRAGEN AAN DE RESULTATEN	34
5.1. Inleiding	34
5.2. Welke andere factoren waren mede van invloed	34
5.3. Analyse van de effectiviteit van de strategie	35
5.4. Efficiency bij de uitvoering	36
5.5. Beschouwing ingezette financiële instrumenten	37
6. SAMENVATTENDE CONCLUSIES	41

SAMENVATTING

Aanleiding en doel evaluatie

In 2013 is het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda Vrijtijdseconomie 2013-2020 vastgesteld. De ambitie hierbij is om Noord-Brabant te ontwikkelen tot meest innovatieve en gastvrije provincie van West-Europa. Belangrijk hoofddoel hierbij is te komen tot meer bestedingen, een hogere toegevoegde waarde en een banengroei in de Vrijtijdssector. Een ander hoofddoel is om een bijdrage te leveren aan de doelen van andere beleidsvelden waarvoor de vrijetijdseconomie (VTE) een etalage kan zijn en die omgekeerd noodzakelijk zijn voor de realisering van de doelen van de VTE. Deze beleidsvelden zoals cultuur, erfgoed, natuur, sport en agrofood ontwikkelen door deze bijdrage vanuit de VTE nieuwe concepten en diensten (middels cross-overs) die voor meerdere doelgroepen interessant zijn. In deze Midterm review (tussentijdse evaluatie) wordt de voortgang van de realisatie van de doelen van de vrijetijdseconomie in relatie tot de voor 2020 geformuleerde einddoelen in beeld gebracht. Deze evaluatie is daarmee tevens een ijkpunt om te bezien of we op de goede weg zijn naar de beoogde resultaten in 2020.

Gehanteerde werkwijze

Het onderzoek heeft in nauwe samenspraak met de Begeleidingsgroep vanuit de Provincie en VisitBrabant plaatsgevonden. Het zwaartepunt van het onderzoek was een kwalitatieve analyse, die vooral bedoeld was om inzicht te krijgen in de rol van de verschillende partijen, het draagvlak, de samenwerking en verbindingen met andere sectoren. Dit onderzoek is gebaseerd op 30 diepte-interviews met belangrijke stakeholders, uitgebreide deskresearch en individuele gesprekken met betrokkenen binnen de provincie en VisitBrabant. Voor de kwantitatieve analyses is primair gebruik gemaakt van eerder uitgevoerde metingen: de nulmeting 2013, de éénmeting 2017 en enkele tussentijdse metingen. Daarnaast is gebruik gemaakt van de hieraan ten grondslag liggende bronnen en data.

Aanloop naar het nieuwe beleid

Tot 2010/2011 was er geen specifiek beleid voor de VTE vanuit economisch perspectief en liep het aantal overnachtingen terug. Vanaf dat moment kwam er een omslag in het denken toen bleek dat de VTE wereldwijd een groeisector was (5% in 2010), die ook kansen bood voor Brabant. Echter, de sector was op dat moment sterk versnipperd op gebied van innovatie, samenwerking en marketing. In de startnotitie VTE 2.0 van 2012 wordt de ambitie geformuleerd om de meest innovatieve en gastvrije regio van West-Europa te worden. De provincie neemt de rol als Uitdager, om meer samenhang van de VTE sector te realiseren zodat de sector zich versterkt. De keuzes in de startnotitie zijn vervolgens uitgewerkt in 2013. Begin 2014 heeft een strategisch platform met partners uit de triple helix+ de koers en focus uitgewerkt. Hiermee is de basis gelegd voor de nieuwe strategie. Deze is vervolgens vastgelegd in het kwartiermakersrapport met daarin tevens een functioneel ontwerp voor de gewenste transitie van de VTE.

Uitgangspunten nieuwe strategie

De nieuwe strategie heeft als doel om een beweging in gang te zetten. Zodat alle partijen een strategische basis hebben om goed samen te werken. Ieder vanuit zijn specifieke rol in het netwerk. Deze samenwerking in een netwerkorganisatie versterkt de beweging met meer en bredere opbrengsten. Er ontstaat een gezamenlijk belang waarbij VisitBrabant (de nieuwe Brabantbrede uitvoeringsorganisatie vanaf eind 2014) als een paraplu zorgt dat de community groeit en de sector zich doorontwikkelt en zich versterkt.

De belangrijkste uitgangspunten, die onderling ook weer sterk samenhangen, zijn onderstaand beschreven en toegelicht. De belangrijkste uitgangspunten van de integrale strategie zijn als volgt:

- Marktbewerking gericht op meer bezoekers die langer blijven en meer besteden (vraaggestuurd in plaats van aanbodgericht);

- Productontwikkeling in de hele keten met een belangrijke rol voor cross-overs met andere sectoren en gekoppeld aan enkele grote thema's (Van Gogh, Design en Attraction & Events);
- Gezamenlijke programmering;
- Doorontwikkeling gastvrijheid;
- Digitalisering als kans en voorwaarde voor succes;
- Verbinding stad en regio (netwerkorganisatie).

Uitvoering strategie

Vanuit de 6 uitgangspunten van de strategie zien we dat de acties, instrumenten en betrokken partijen vaak onder meerdere punten terugkomen. Onderstaand is per punt een bondig overzicht gegeven over de afgelopen jaren, waarbij ook zoveel mogelijk dwarsverbanden gelegd zijn naar andere uitgangspunten:

- **Marktbewerking** gericht op meer bezoekers die langer blijven en meer besteden. De themajaren 2015, 2016 en 2017 respectievelijk Van Gogh, JB500 (Jheronimus Bosch) en Design (Van Mondriaan tot Dutch design) speelden hierbij een belangrijke rol. Daarbij en daarnaast pakte VisitBrabant steeds meer haar rol bij het ondersteunen van ondernemers in hun (inter-)nationale marktbewerking;
- **Productontwikkeling** middels cross-overs met andere sectoren en gekoppeld aan de drie grote structurele thema's (Van Gogh, Design en Attraction & Events). Het ontwikkelen van cross-overs tussen VTE en andere beleidsopgaves is een zeer essentieel onderdeel van de strategie. Andere beleidsvelden zijn traditioneel, vanuit hun eigen opgaves, bezig om 'aanbod' te ontwikkelen en/of te behouden. Denk aan behoud en herinvulling van erfgoed, musea met goede exposities, aansprekende festivals, versterking van de rol van food en mooie natuur. Hiervan profiteert de VTE, die dit aanbod nodig heeft om nieuwe bezoekers te kunnen trekken (van verder weg, die langer blijven). Omgekeerd kan de VTE bijdragen (door slagkracht en kennis en kanalen voor een Brabantbrede marketing) om deze beleidsvelden beter zichtbaar te maken (etalagefunctie). Dit levert de beleidsvelden meer (inter-) nationale bezoekers en internationale pers op, die dit aanbod beter weten te vinden via de marketingkanalen van VisitBrabant. Dit draagt bij aan meer inkomsten (o.a. voor musea), meer bekendheid en draagvlak voor bijv. natuur, (inter)nationale exposure en de branding van Brabant op deze onderdelen;
- Een Brabantbrede cross-over met de unieke combinatie van cultuur en VTE is Van Gogh, die blijvend in doorontwikkeling is. Andere voorbeelden zijn: de Bosch Experience tijdens JB500 was een succesvolle cross-over met cultuur en audio visuele technieken. Voor de komende jaren staan verder de thema's Cross-roads (VTE en militair erfgoed), 'We are food' (Food en Leisure) en Zuiderwaterlinie (Cultureel erfgoed en VTE) op de rol;
- **Gezamenlijke programmering**, de gezamenlijke programmering vindt plaats met de betrokken partijen binnen Brabant en met Nederlands bureau voor toerisme en congressen (NBTC). De board van VisitBrabant samen met de provincie nemen hierin een belangrijke rol. Voor 2018 zijn de programmaliijnen Cross-roads, We are food en Zuiderwaterlinie in ontwikkeling. In de aanloop naar 2018 waarin Brabant met het thema 'We are food' op de kaart staat, is de afgelopen jaren samengewerkt tussen VTE en het programma Agrofood om te komen tot onderscheidend bezoekbaar en beleefbaar aanbod, dat kan leiden tot (inter)nationale bezoekers en waarmee Brabant op de kaart wordt gezet. Met partijen als Agrofood Capital en inmiddels ook de andere regio's en diverse partijen wordt door de provincie hierin samengewerkt. Dit soort processen zijn een voorbeeld van de wijze waarop de provincie inzet op het versterken en verbreden van de VTE. Dit draagt bij aan zowel de doelen van de VTE als aan de doelen van de betreffende beleidsvelden zoals Cultuur, Erfgoed of Agrofood (synergie). Nu deze beleidsvelden aansluiten op de Brabantbrede marketing kunnen deze producten zich gericht verder ontwikkelen. Dit betekent dat de producten beter in de 'etalage' komen, beter worden bezocht en eerder een (inter)nationale uitstraling krijgen, vaak i.s.m. het NBTC;

- **Doorontwikkeling gastvrijheid belangrijk in kader van de geformuleerde ambitie ‘meest gastvrije regio’.** Het referentiekader van gastvrijheid is voor iedereen anders. Dit maakt het complex om te constateren of de gastvrijheid zich daadwerkelijk positief heeft ontwikkeld.
Op gebied van versterking gastvrijheid spelen in Brabant onder meer: meertaligheid folders (in musea), meer toegankelijke websites, cursussen, toegankelijk maken van evenementen, optimalisering fysieke toegankelijkheid etc.;
- **Digitalisering als kans en voorwaarde voor succes.** Onderdeel van de strategie op het digitale gebied is dat VisitBrabant een digitaal platform faciliteert dat digitale data van ondernemers en consumenten met elkaar verbindt. Daarnaast geven deze data inzichten in ontwikkelingen die gedeeld worden in o.a. masterclasses van VisitBrabant en is de inzet van marketinginstrumenten en kanalen grotendeels digitaal (beïnvloedingsstrategie, social media, media);
- **Verbinding stad en regio** Dit staat voor een Brabantbrede activering waarbij stad én regio beide aanhaken. Door de leidende strategie zijn de B5-steden op onderdelen aangehaakt. Veel regio's (zoals De Kempen en Regio West Brabant) en gemeenten haken nu aan bij thema's en programma-lijnen die bepaald zijn in de gezamenlijke strategie. Deze verbindingen zorgen ook voor een community-building tussen overheden, ondernemers en onderwijs. Lokale voorbeelden zijn bijvoorbeeld het aanhaken van Vught met “Van Mondriaan tot Vughts Design” en in Oisterwijk met een Art-tentoonstelling.

Rol VisitBrabant en provincie

De rol van de provincie is facilitator en stimulator. De bijdrage van de provincie komt positief naar voren bij het betrekken van andere beleidsvelden, als initiator van cross-overs en themajaren. De koers die in 2013 is ingezet door de provincie heeft resultaat in het grotendeels bereiken van de doelen. Daarnaast faciliteert de provincie VisitBrabant zodat die haar werk goed kan doen.

VisitBrabant heeft een goede inhoudelijke focus op thema's met internationaal bereik. Zij stimuleert en jaagt cross-overs aan om te komen tot concept- en productontwikkeling. Daarnaast levert VisitBrabant ook betaalde dienstverlening aan ondernemers. De digitale aanpak en inzet van social media (big data) is verankerd in de organisatie. VisitBrabant heeft als kerntaak om de samenwerking met alle betrokken organisaties in de vrijetijdssector te versterken. De uitvoering van de taken wordt in de sector, na hier en daar een wat afwachtend begin, goed gewaardeerd.

Doelen en bereikte resultaten

De doelen zijn in onderstaand schema geoperationaliseerd, voorzien van een indicator ('meetlat') en gewenste outcome (resultaten) op het einde van de beleidsperiode in 2020:

Doel	Indicator	Outcome
Meer bezoekers	A. Marktomvang en –aandeel in shortbreakmarkt van Nederlandse en buitenlandse gasten B. Aandeel niet-Brabanders bij dagjes uit en vakanties C. Aantal vakanties en dagjes uit door Nederlandse gezinnen met kinderen	A. Vergroten marktaandeel in de shortbreakmarkt van Nederlandse en buitenlandse gasten B. Verbreden herkomstgebied bij dagjes uit en vakanties C. Behouden omvang bestaande familiemarkt bij dagjes uit en vakanties door Nederlandse gezinnen met kinderen
Meer bestedingen	Bestedingen door Nederlandse en buitenlandse toeristen en zakenreizigers	Verhoging gemiddelde bestedingen per gast
Meer toegevoegde waarde, meer banen	Toegevoegde waarde, aantal banen	• Toegevoegde waarde van € 1,93 mld naar € 2,18 • Aantal banen van 51.700 naar 58.400 voortkomend uit meer bezoekers, hogere bestedingen en productontwikkeling/innovatie

Beter aanbod	A. Productontwikkeling en dienstverlening B. Ontwikkeling bereik en community	Realisatie van cross-overs van vrijetijdseconomie en andere (economische) sectoren. Succesvoorbeelden van cross-overs..
Samenwerking en draagvlak	Mate waar in het proces wordt gedragen door en voor andere triple helix+ partners en bijdrage aan andere sectoren	Bijdragen leveren aan de beleidsambities van andere beleidsterreinen en topsectoren
Versterking gastvrijheid en innovatie	Imago gastvrije en innovatieve provincie	Gastvrijheid: voorzien in de behoefte van de gast, liefst boven verwachting Innovatie: perceptie van verbetering of vooruitgang in de ogen van de bezoeker

Onderstaand zijn de belangrijkste resultaten samengevat:

- Over het geheel genomen is er een groei van het aantal bezoekers op te tekenen (zowel dagtoeristen als verblijfs gasten) tussen 2012 en 2016;
- De groei van het bezoek is hierbij vooral te danken aan meer buitenlandse gasten. De binnenlandse verblijfsmarkt (Nederlandse bezoekers van buiten Brabant) groeit maar mondjesmaat;
- Het doel om de markt van Nederlands gezinnen met kinderen te behouden gaat moeizaam. In de shortbreakmarkt lukt dit wel, in de markt van dagtochten zien we een behoorlijke terugval;
- Vooral in het laatste jaar van deze midterm review (2016) valt op dat Brabant harder groeit in aantal overnachtingen dan het gemiddelde van Nederland waardoor de achterstand in groei kleiner wordt;
- Er is een groei van bestedingen (uitgedrukt in toegevoegde waarde) en banen die nu al zo groot is dat de doelen op dit punt voor 2020 nu reeds behaald zijn. Deze cijfers kunnen overigens niet goed verklaard worden vanuit de relatief bescheiden groei in aantallen bezoekers/overnachtingen en bestedingen. Een nadere toelichting op het model zou hier meer duidelijkheid in moeten geven;
- Er is een substantiële groei van het aantal banen in de VTE van 25% waarmee het doel is bereikt. Het meetbare onderdeel van dit doel is bij de 0-meting geëxpliciteerd, van totaal banen naar meetbare banen betekent dit een stijging van respectievelijk 30% en 13%. Een toelichting hierop vindt u in hoofdstuk 4;
- Cross-overs hebben goed bijgedragen aan een verbeterd aanbod en een betere samenwerking binnen de VTE en met andere sectoren;
- De samenwerking in de sector is goed versterkt en wordt goed gewaardeerd door alle partners. Uit de gehouden diepte interviews blijkt dat het draagvlak groot is voor de nieuwe strategie;
- Om gastvrijheid te versterken zijn er veel activiteiten ontplooid. De indicatoren om dit te meten zijn in de periode van deze tussentijdse evaluatie komen te vervallen, waardoor de beoogde kwantitatieve meting niet meer mogelijk is.

Toets op effectiviteit en efficiency

Over het algemeen kan gezegd worden dat de strategie redelijk positief tot positief heeft bijgedragen om de doelen te bereiken (effectiviteit). Op hoofdlijnen ligt de uitvoering van de strategie op koers en zullen de doelen in 2020 worden behaald als de huidige koers en trend zich zo voortzet.

Voor het meten van de efficiency is niet vooraf een indicator of maatstaf ontwikkeld. Uit een eigen indicatieve toets blijkt dat de personele inzet vergelijkbaar is met (bij provincie) of bescheidener (bij marketingorganisatie VisitBrabant) is dan bij andere provincies. Het budget vanuit de provincie lijkt in Brabant vergelijkbaar of lager dan bij andere, min of meer vergelijkbare provincies. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met het gegeven dat in elke provincie het toeristisch beleid en de uitvoering hiervan weer anders is georganiseerd.

Inzet financiële instrumenten

De basissubsidie voor VisitBrabant was in 2016 ca. € 0,9 miljoen; daarnaast was er € 0,3 miljoen voor het Routebureau dat eveneens onder de verantwoordelijkheid ligt van VisitBrabant. Deze middelen zijn

effectief en efficiënt ingezet als dit afgezet wordt tegen de grote output van een klein kernteam, zeker ook in vergelijking met andere regio's met ambities op gebied van toerisme. Verder is er een aflopende aanloopsubsidie voor VisitBrabant. Deze is inmiddels afgebouwd van meer dan € 1,5 miljoen in het startjaar, naar € 0,25 miljoen in 2017. De ICT-lening van € 650.000,- die verstrekt is om het innovatieve ICT-deel van het multi-sided platform (customer-data) te realiseren, zou moeten bijdragen aan meer inkomsten. Deze lening is renteloos en moet worden terugbetaald tussen 2019 en 2028. Vanuit de provincie, vanuit diverse opgaven, is een structureel bedrag op de begroting van VTE voor het aanzwengelen van ontwikkeling in cross-overs en projecten die nodig zijn om deze te realiseren. Daarnaast is in 2017 is het Leisureontwikkelfonds (LOF) ter versterking van de Brabantse vrijetijds-sector gestart. Het kernteam VTE van de provincie wordt bekostigd uit de ingezette personele middelen door Provincie Noord-Brabant. Het aantal FTE is van 2013 tot 2017 van 6,1 gedaald naar 2,0.

Afsluitend

Afsluitend kunnen we stellen dat, na een afwachtende houding bij sommige stakeholders in het begin, de beweging naar een nieuwe aanpak voor de VTE breed gedragen wordt in de hele sector. De hoofddoelen zijn grotendeels gerealiseerd (meer banen, bestedingen en bijdragen aan andere beleidsvelden). Daarnaast zien we dat andere sectoren bijdragen aan en meeprofiteren van de cross-overs die onderdeel uitmaken van deze nieuwe aanpak, denk hierbij aan cultuur, cultuurhistorie en food. Ook het behalen van de subdoelen ligt grotendeels op koers, waarbij we wel aantekenen dat de groei van het totaal aantal overnachtingen minder sterk is dan gemiddeld in Nederland. Dit heeft o.i. grotendeels te maken met het gegeven dat veel andere provincies en regio's een veel langere toeristische traditie hebben en ook al langer beleid ontwikkelen voor VTE en hier in investeren. Kortom, de koers op hoofdlijnen vasthouden, waar het verdienmodel VisitBrabant een lastige opgave is. Bij de uitvoering van de rollen van de provincie en van VisitBrabant zien we dat deze op hoofdlijnen effectief en efficiënt lijkt te zijn. De rol van de provincie is nog steeds de meest geëigende rol.

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

In 2013 hebben Provinciale Staten van Noord-Brabant het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda Vrijetijdseconomie 2013-2020 vastgesteld. De hoofddoelstelling hierbij is om Noord-Brabant te ontwikkelen tot de meest innovatieve en gastvrije provincie van West Europa. Belangrijk hoofddoel hierbij is te komen tot meer bestedingen, een hogere toegevoegde waarde en een banengroei in de Vrijetijdssector. In deze tussentijdse evaluatie wordt de voortgang van de realisatie van de doelen van de vrijetijdseconomie (VTE) in relatie tot de voor 2020 geformuleerde einddoelen in beeld gebracht. Tevens gaat deze evaluatie in op de vraag of voortzetting van de ingezette lijn tot de beoogde resultaten leidt en of er reden is voor bijstelling.

Deze tussentijdse evaluatie is een ijkpunt om te kijken of we op de goede weg zijn richting de beoogde resultaten in 2020. We zullen dan ook globaal beschrijven welke beweging de afgelopen 4 jaren is ingezet. Deels wordt dit onderbouwd middels kwantitatief onderzoek: in 2013 is een nulmeting uitgevoerd en in 2017 een éénmeting. Deze metingen inclusief de interpretatie hiervan komen uitvoerig aan de orde in dit onderzoek. Daarnaast is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van diepte-interviews met 30 belangrijke spelers in de VTE. Deze geven vanuit de betrokken partners zelf een goed beeld over de samenwerking en het draagvlak voor het nieuw ingezette beleid.

1.2. Formulering hoofddoelen en subdoelen

Zoals in de inleiding is aangegeven is de ambitie om Noord Brabant te ontwikkelen tot de meest innovatieve en gastvrije regio van West-Europa. In het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda VTE 2013-2020 zijn hierbij drie hoofddoelen geformuleerd om deze ambitie te halen:

- Groei van het aantal banen van 100.000 in 2011 naar 130.000 in 2020;
- Reële groei van de bestedingen van 10%: van 5,3 miljard in 2011 naar 6 miljard in 2020;
- Bijdragen aan de realisatie van de doelen van andere beleidsvelden zoals cultuur, erfgoed, natuur, sport en agrofood door het ontwikkelen van nieuwe concepten en diensten (middels crossovers) die voor meerdere doelgroepen interessant zijn.

Deze hoofddoelen zijn vertaald in twee subdoelen:

- Meer bezoekers uit een groter herkomstgebied;
- Bezoekers moeten meer gaan besteden per dag.

Op de realisering van de kwantitatieve doelen wordt in hoofdstuk 4, Doelen en bereikte resultaten, nader ingegaan. Voor het meten van die doelen is daarbij gebruik gemaakt van de zgn. indicatoren die eerder ook in de nulmeting (2013) en een-meting (2017) zijn gehanteerd om de uitgangssituatie te operationaliseren en de voortgang te meten. Op de gerealiseerde doelstelling met betrekking tot de realisatie van doelen van andere beleidsvelden, die meer kwalitatief geformuleerd zijn, wordt in hoofdstuk 3, Uitvoering Strategie, ingegaan.

1.3. Beschrijving voorliggende onderzoeksvragen

De kernvraag van deze Midterm review is: 'Hoe doelmatig en doeltreffend is het gevoerde beleid op het gebied van de vrijetijdseconomie en wat kunnen we hiervan leren voor de resterende beleidsperiode? Deze kernvraag is onder te verdelen in de volgende centrale onderzoeksvragen:

- A. In hoeverre hebben het beleid, de aanpak en de ingezette instrumenten bijgedragen aan de realisatie van de doelen? Worden de beoogde resultaten met deze maatregelen in 2020 behaald?
- B. Is de uitvoeringsstrategie met de ingezette instrumenten voldoende om de beoogde resultaten te bereiken?
- C. Zijn de gekozen (financiële) instrumenten de meest effectieve en efficiënte instrumenten om deze resultaten te bereiken?
- D. Is de provinciale rol van waaruit dit is gebeurd nog steeds de meest geëigende rol?

Deze centrale onderzoeksvragen worden in de volgende hoofdstukken beantwoord. Voor de operationalisering hiervan is ook een aantal subvragen gesteld, die eveneens worden beantwoord. Deze staan ten dienste van de beantwoording van de centrale onderzoeksvragen.

1.4. Werkwijze

Onderstaand is bondig weergegeven hoe we bij de uitvoering van de Midterm review te werk zijn gegaan:

- De uitvoering heeft vanaf het begin in nauwe samenspraak met de Begeleidingsgroep vanuit Provincie en VisitBrabant (zie bijlage) plaatsgevonden. Deze is vijfmaal bijeen gekomen om de voortgang van het onderzoek te bespreken, zowel inhoudelijk als procesmatig. Daarnaast zijn er één op één gesprekken geweest en is er tussentijds veelvuldig telefonisch en mailcontact geweest;
- Voor kwantitatieve analyses is primair gebruik gemaakt van eerdere metingen uitgevoerd door het toenmalige Vrijetijdsdshuis (nulmeting 2013) en Dynamic Concept Consultants, DCC (éénmeting 2017 en tussentijdse metingen/monitors in de periode tussen 2013 en 2017). Deze zijn, met uitzondering van de éénmeting, al eerder met PS en GS gedeeld in de tussenliggende jaren;
- Voor de nadere analyses, interpretaties en duiding hiervan is door ZKA tevens gebruik gemaakt van data van CBS, CVTO en CVO e.d. en eigen ervaringen in andere provincies en regio's. De eerste resultaten en analyses zijn hierbij eerst gedeeld en terug gekoppeld alvorens te komen tot de eindrapportage;
- De kwalitatieve analyse was vooral bedoeld om zicht te krijgen op de rol van de verschillende partijen (accent op de rol van de Provincie zelf en VisitBrabant als belangrijkste uitvoerende organisatie) alsmede de processen waarin de verschillende stakeholders samen zo goed mogelijk uitvoering hebben gegeven aan het nieuwe Vrijetijdseconomie (VTE) beleid. Hierbij is veel aandacht geweest voor beantwoording van de vraag of en op welke wijze de beweging die op gang gebracht is in de VTE een rol heeft gespeeld en in hoeverre er draagvlak is ontwikkeld, enthousiasme is geëntameerd, partijen zijn aangehaakt en verbindingen zijn gelegd met andere sectoren als cultuur, erfgoed, natuur, agrofood en sport. Basis voor deze kwalitatieve analyse waren 30 interviews met stakeholders uit de triple helix+, deskresearch en van door de provincie aangereikte stukken waaronder de begeleidende Statenmededelingen bij de tussentijdse metingen.

2. UITGANGSPUNTEN STRATEGIE

2.1. Aanleiding: wat ging vooraf?

Om de nieuwe strategie voor de VTE in de tijd en het juiste perspectief te plaatsen is onderstaand visueel en daarna inhoudelijk kort ingegaan op de (beleids-)periode die hieraan vooraf ging:

Figuur 2.1 Tijdlijn beleidsontwikkeling



Vanaf 2010: Economisch belang VTE voor Brabant erkend

Tot 2010 was er geen specifiek beleid voor de VTE vanuit economisch perspectief. Het belang van de VTE voor een goed vestigings- en leefklimaat in Brabant werd erkend (zie o.a. Agenda van Brabant), maar nog niet als belangrijke economische sector. In de periode tot 2011 liep bovendien het aantal overnachtingen en dagrecreatieve activiteiten inclusief de hiermee gepaard gaande bestedingen in de VTE niet alleen terug, maar ook nog sterker dan in andere provincies. Vanaf 2010/2011 kwam een omslag in het denken toen bleek dat de VTE wereldwijd een groeisector was (5% in 2010), die ook goede kansen kon bieden aan Brabant. Echter, aanbieders werkten op dat moment nog weinig samen, innoveerden onvoldoende en de marketing was versnipperd. Daarnaast mikte de sector nog teveel en te eenzijdig op de Brabantse thuismarkt, terwijl de kansen vooral lagen in de groei van doelgroepen van buiten Brabant en meer koopkrachtige doelgroepen die langer verblijven.

2012: Ambities geformuleerd in startnotitie VTE 2.0

In de startnotitie VTE 2.0 wordt de ambitie geformuleerd om de meest innovatieve en gastvrije regio van West-Europa te worden en de kansen die de vrijetijdseconomie kan bieden te verzilveren. Tegelijkertijd wordt hierbij geconstateerd dat om dit te bereiken een stevige innovatie noodzakelijk is. Provinciale Staten kiest er hierbij voor om via scenario 2 (provincie als Verbinder) te gaan voor scenario 3: "De provincie neemt een rol als Uitdager. De provincie zet hiermee volop in op meer samenhang van de VTE sector en voelt zich hiervoor met anderen verantwoordelijk. De VTE wordt beschouwd als economische

topsector en de provincie betreft anderen actief bij het netwerk. Zo ontstaat een uitgebreid open netwerk, dat fungeert als stimulator om ook andere ambities en sectoren (middels cross-overs) te versterken. Door het open netwerk is er volop kans voor innovatie.”

2013: Beleidskader en Uitvoeringsagenda VTE vastgesteld

De keuzes in de startnotitie zijn vervolgens uitgewerkt in het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda VTE 2013-2020, die in 2013 door PS zijn vastgesteld. Op verzoek van het werkveld van de vrijetijdseconomie heeft de provincie hierbij het initiatief genomen om samen met partners uit de triple helix+ (ondernemers, onderwijsinstellingen, overheden én maatschappelijke organisaties) een koers uit te zetten.

2014: Kwartiermakersrapport basis voor nieuwe strategie

Begin 2014 heeft het strategisch platform met partners uit de triple helix de koers en focus uitgewerkt. Vervolgens is een kwartiermaker aangesteld om het businessplan uit te werken tot een functioneel ontwerp voor de gewenste transitie van de VTE. Hierbij is gekozen voor een vernieuwende benadering met een stapsgewijze ontwikkeling waarbij op basis van ervaringen en voortschrijdend inzicht kan worden bijgestuurd (agile scrum). Hiermee is de basis gelegd voor de nieuwe strategie. Het doel en de uitgangspunten van deze nieuwe strategie zijn in 2.2. en 2.3. nader toegelicht.

2.2. Doel nieuwe strategie: een beweging in gang zetten

De strategie heeft als doel een beweging in gang te zetten. Deze vormt een verbindende basis die richting geeft aan alle partijen, waardoor deze slim samen kunnen werken o.a. middels cross-overs. Iedere partij (steden, regio's, VVV's, ondernemers, musea, maatschappelijke organisaties, samenwerkingsverbanden, provincie etc.) heeft hierin zijn specifieke rol en levert zijn bijdrage in het netwerk, in plaats van versnipperd en ieder voor zich zoals in de periode voor 2010.

VisitBrabant, de nieuwe uitvoeringsorganisatie (voor de marketing), zorgt ervoor dat de strategie zich steeds verder door ontwikkelt, dat de community groeit, en heeft zelf ook een aantal specifieke Brabant-brede taken (die niemand anders tot nu toe voor zijn rekening nam) die in de uitvoeringsagenda zijn vastgelegd. VisitBrabant heeft een businessmodel in het kwartiermakersrapport, wat is voorgesteld in het kwartiermakersrapport, dat ervan uitgaat dat VisitBrabant op termijn voor een belangrijk deel steeds meer zijn eigen broek ophoudt door het ontwikkelen van eigen inkomsten uit diensten en projecten. Op termijn zou een basissubsidie vanuit de provincie dan moeten volstaan.

Door het samenwerken in een netwerkorganisatie beoogt de beweging zichzelf te versterken met meer en bredere opbrengsten. Dit geldt niet alleen voor de harde, meer kwantitatief geformuleerde doelen (meer bezoekers, banen, meer bestedingen en toegevoegde waarde, internationale profilering van Brabant naar toeristische en zakelijke bezoekers) maar zeker ook voor andere 'opbrengsten' zoals een groeiend aantal ondernemers en musea dat zich internationaal presenteert, journalisten die schrijven over Jeroen Bosch of van Gogh in de New York Times of expats in Brabant die mee gaan doen aan BrabantNacht.

2.3. Uitgangspunten nieuwe strategie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de nieuwe strategie. De belangrijkste uitgangspunten, die onderling ook weer sterk samenhangen, zijn onderstaand beschreven en toegelicht. De belangrijkste uitgangspunten van de integrale strategie zijn als volgt:

- Marktbewerking gericht op meer bezoekers die langer verblijven en meer besteden (vraaggestuurd in plaats van aanbodgericht);
- Productontwikkeling in de hele keten;
- Gezamenlijke programmering;
- Doorontwikkeling gastvrijheid;
- Digitalisering als kans en voorwaarde voor succes;
- Verbinding stad en regio (netwerkorganisatie).

Marktbewerking

Gekozen is voor een accent op andere doelgroepen, een meer vraaggerichte aanpak en een centrale rol voor VisitBrabant in de uitvoering:

- *Bij de keuze van doelgroepen ligt het accent op bezoekers van buiten de provincie* waaronder ook internationale doelgroepen (accent buurlanden). Het idee hierachter is om te komen tot marktvergroting, bij voorkeur doelgroepen die minimaal enkele nachten verblijven en gemiddeld koopkrachtiger zijn. Door deze keuze zal een breed scala van partijen profiteren zowel steden als omliggende regio's, zowel attracties, musea en amusementsaanbod als verblijfsaanbieders (hotels, B&B 's, bungalowparken, campings), zowel horeca als winkels;
- *Een meer vraaggerichte aanpak* waarbij bijzonder, onderscheidend aanbod in Brabant (zie volgende punt) 'in de etalage' wordt gezet gericht (in plaats van alle aanbod) om daarmee bovengenoemde doelgroepen met specifieke motieven en belangstelling te verleiden om naar Brabant te komen. Als de keuze eenmaal gemaakt is op basis hiervan, zullen ook andere aanbieders meeprofiteren (zie voorgaande punt);
- *Een belangrijke rol voor VisitBrabant bij de marktbewerking*, zowel strategisch (het zorgen voor een gedragen marketing- en communicatiestrategie) als uitvoerend, coördinerend (diensten voor ondernemers zoals trade-services (gasten van verder weg aantrekken bijvoorbeeld via beurzen) en sales, internationale persbewerking etc.). Bij het hele proces dat de (potentiële) bezoeker doorloopt, de zogenoemde customer journey (van eerste oriëntatie, keuzeproces en boeking tot reis, verblijf en waardering bezoek na afloop) speelt VisitBrabant vooral in de eerste fasen een belangrijke rol. Hierna moeten anderen (steden, VVV's, ondernemers etc.) het overnemen. De toegevoegde waarde is erin gelegen dat wat voorheen de individuele speler (stad, museum, bedrijf etc.) niet voor elkaar kreeg, nu in gezamenlijkheid wel gerealiseerd wordt.

Productontwikkeling

Productontwikkeling in de hele keten (toeristische branche zelf, toeleverende bedrijven en cross-overs met andere sectoren zoals cultuur, food, erfgoed, natuur en design), met een beperkt aantal iconen 'in de etalage', een belangrijke rol voor cross-overs met andere opgaven/beleidsvelden en zodanig ontsloten en georganiseerd dat een breed scala van aanbieders kan aanhaken:

- *Beperkt aantal iconen/centrale thema's* dat onderscheidend en bijzonder is en daarmee als trekker, rode draad, fungeert om (inter-) nationale bezoeker te verleiden om naar Brabant te komen. Dit zijn voor Brabant Van Gogh, Design en Attractions & Events;
- *Belangrijke rol voor cross-overs*, het ontwikkelen van cross-overs tussen VTE en andere beleidsopgaves is een zeer essentieel onderdeel van de strategie. Andere beleidsvelden zijn traditioneel, vanuit hun eigen opgaves, bezig om 'aanbod' te ontwikkelen en/of te behouden. Denk aan behoud en herinvulling van erfgoed, musea met goede exposities, aansprekende festivals, versterking van de rol van food en mooie natuur. Specifiek binnen de beleidsvelden cultuur en erfgoed wordt, explicieter dan voorheen, ingezet op een samenhangend aanbod. Daarmee worden de budgetten ook meer programmatisch ingezet. Hiervan profiteert de VTE, die dit aanbod nodig heeft om nieuwe bezoekers te kunnen trekken (van verder weg, die langer blijven). Vooral cultuur is één van de hoofdpijlers om de doelen van VTE te kunnen realiseren. Omgekeerd kan de VTE bijdragen (door slagkracht en kennis en kanalen voor een Brabantbrede marketing) om deze beleidsvelden beter zichtbaar te maken (etalagefunctie). Dit levert de beleidsvelden meer (inter-)

ationale bezoekers en internationale pers op, die dit aanbod beter weten te vinden via de marketingkanalen van VisitBrabant. Dit draagt bij aan meer inkomsten (o.a. voor musea), meer bekendheid en draagvlak voor bijv. natuur, (inter)nationale exposure en de branding van Brabant op deze onderdelen. Door cross-overs op bepaalde focusthema's in te zetten, kunnen partijen dus synergie ontwikkelen. Cross-overs ontstaan hierbij niet in één keer: het gaat om ontwikkelprocessen, waarbij van twee kanten kansrijke ideeën worden ingebracht door mensen die het wederzijds belang onderkennen en uit willen bouwen. Omdat het veelal gaat om verschillende werelden met verschillende 'talen' en belangen vraagt dat tijd. De provincie en VisitBrabant hebben een wezenlijke rol in het realiseren, stimuleren, adviseren en faciliteren bij deze cross-overs (zie voor uitwerking en voorbeelden paragraaf 3.2. onder 'productontwikkeling');

- *Kwaliteitsverhoging van het aanbod in de volle breedte*, waarbij 'het aanbod' dat belangrijk is voor toerisme breed wordt ingestoken. Het gaat hierbij zowel om kwaliteitsverbetering en investeren in programma's voor bijv. cultuur, erfgoed, natuur en agrofood waarbij de provincie zelf investeert vanuit de verschillende afdelingen alsook het stimuleren van vernieuwing en meer kwaliteit in de toeristische sector zelf.

Gezamenlijke programmering

De gezamenlijke programmering vindt plaats met de betrokken partijen binnen Brabant en met NBTC. De basis voor de gezamenlijke programmering wordt gevormd door enkele iconen/centrale thema's, themajaren en programmalijnen:

- Het streven is te komen tot *een breed gedragen programmering*, zowel met partijen binnen de toeristische sector zelf, met andere partners binnen de triple helix+ als met partners in andere sectoren middels cross-overs;
- Bij de *internationale programmering* wordt *aansluiting gezocht bij NBTC Holland Marketing* bijv. door gezamenlijk optrekken bij internationale beurzen en internationale persbewerking;
- Basis voor de gezamenlijke programmering vormt een *aantal iconen/centrale thema's* (zie onder productontwikkeling) en daarnaast een beperkt aantal jaarthema's. De jaarthema's zijn een instrument/katalysator om bij partners urgentie te creëren om samen het aanbod te verbeteren en bezoekerspieken te creëren die op den duur tot een structureel effect leiden;
- Ook *in programmalijnen* speelt gezamenlijke programmering een belangrijke rol. De programmalijnen moeten hierbij aansluiten bij de drie thematische programma's (Van Gogh, Design en Attractions & Events) en/of moeten gericht zijn op een kansrijke niche markt. Inhoudelijk zal hier in het volgende hoofdstuk op ingegaan worden.

Doorontwikkeling gastvrijheid

Doorontwikkeling van gastvrijheid is belangrijk in het kader van de geformuleerde ambitie ('meest gastvrije regio'). De bedoeling is dat partijen samen het thema gastvrijheid agenderen en er invulling aan geven, waarbij:

- *Initiatieven van de partners zelf* binnen de community (toeristische bedrijven, steden, musea etc.) leading moeten zijn;
- Waarbij *VisitBrabant richting kan geven en ondersteunen*, denk aan trainingen, delen van kennis.

Digitalisering

Digitalisering geldt als kans en voorwaarde voor succes. Dit geldt zowel bij het slimmer samenwerken met partners binnen de community als bij het trekken en vasthouden van bezoekers. Belangrijk hierbij zijn:

- *Multisided platform* dat zich aan de 'voorkant' (VisitBrabant) richt op de (potentiële) bezoekers met o.a. UitAgenda, info over festivals, steden, routes en overnachtingsmogelijkheden en aan de 'achterkant' (ConnectBrabant) met info en tools voor ondernemers, steden en kennisinstellingen met o.a. trade services (hoe kan ik gasten van verder weg krijgen), cursussen, tool voor aanmelden evenement of routes;

- *Vernieuwende toepassingen van ICT*, waarbij niet alleen een moderne, eigentijdse website met veel gebruiksmogelijkheden van belang is, maar daarnaast ook slim gebruik van bijv. big data en gepersonaliseerde data;
- *Communitybuilding*: met digitale middelen kan de doorontwikkeling en uitbouw van de netwerkorganisatie versneld worden. Dit begint met een beperkte groep die vanaf het begin aanhaakt en snapt hoe het werkt en vanuit zijn eigen rol en belang toewerkt naar een steeds grotere groep (ook kleinere partijen/ondernemingen).

Verbinding stad-regio

Dit staat voor een Brabantbrede activering waarbij stad én regio beide aanhaken. Hierbij wordt de (inter)-nationale bezoeker verleid om voor bijzonder aanbod (bijv. één van de iconen of een themajaar) naar Brabant te komen. Met slimme arrangementen zal deze bezoeker langer verblijven en kan deze gespreid worden over de regio zodat deze meeprofiteert en het gevaar van te grote drukte en overlast/minder comfort voorkomen wordt.

3. UITVOERING STRATEGIE

3.1. Inleiding

Nadat we in het vorige hoofdstuk eerst ingegaan zijn op het doel en de uitgangspunten van de nieuwe strategie, gaan we hier in op de wijze waarop de uitvoering in de praktijk gestalte heeft gekregen. Eerst schetsen we hierbij een beeld van de uitvoering en impact per uitgangspunt van de strategie (3.2), waarbij veel aandacht is voor alle stakeholders die vanuit de triple helix+ betrokken zijn bij de uitvoering, dus overheden, bedrijven, scholen/opleidingen en maatschappelijke organisaties.

Vervolgens gaan we meer specifiek in op de rol van VisitBrabant (3.3) en de provincie (3.4) bij de uitvoering van de strategie. Hierbij wordt ingegaan op de rol die beide hebben bij het in gang zetten van de beweging en het creëren van een strategische en verbindende basis voor samenwerking in een netwerkorganisatie. Daarnaast wordt de rol geschetst bij de uitvoering van de verschillende, afzonderlijke uitgangspunten van de strategie.

3.2. Acties, instrumenten en betrokken partijen per uitgangspunt

Vanuit de 6 uitgangspunten van de strategie zien we dat de acties, instrumenten en betrokken partijen vaak onder meerdere punten terugkomen. Per punt is een overzicht gegeven, waarbij ook zoveel mogelijk dwarsverbanden gelegd zijn naar andere uitgangspunten. Vanwege de essentiële rol bij de uitvoering van de strategie en vanwege de impact wordt onder 'productontwikkeling' uitgebreider stilgestaan bij de gerealiseerde en geplande cross-overs.

Marktbewerking

Accent op bezoek van buiten de provincie, o.a. internationale doelgroepen (accent buurlanden)

Twee aansprekende voorbeelden voor een duidelijke keuze in de strategie zijn Van Gogh en JB500 (Jheronimus Bosch). Van Gogh als iconisch thema dat structureel wordt ingezet, en JB500 vooral in het jaar 2016:

- Themajaar Van Gogh in 2015 was een groot succes, krijgt ook tot nu toe follow up, en wordt blijvend onder de aandacht gebracht. In 2015 waren ruim 900.000 meerdaagse bezoekers naar Brabant gekomen mede door VanGogh-jaar, en kwamen ruim 1 miljoen bezoekers een dagje naar Brabant voor Van Gogh. Er was een substantiële stijging van buitenlandse bezoekers die voor Van Gogh naar Brabant kwamen. Vanuit deze Brabantse icoon is de afgelopen jaren met de gemeenten Zundert, Tilburg, Etten, Nuenen en 's-Hertogenbosch, meerdere grote musea in Brabant en ondernemers samengewerkt aan de ontwikkeling van een product, waarbij bezoekers het leven en werk van Vincent van Gogh kunnen beleven. Al deze locaties hebben tientallen procenten meer bezoek gehad in 2015. Door de Stichting van Gogh Brabant samen met VisitBrabant is dit product verder uitgewerkt en ontsloten voor de (inter-)nationale toerist, in nauwe samenwerking met NBTC, van Gogh museum en Kröller Müller en 'Van Gogh'-locaties in het buitenland;
- Een andere succesvol voorbeeld is JB500 in 2016. De tentoonstelling heeft bezoekers gehad uit ruim 80 verschillende landen. Van de Nederlandse bezoekers komt 64% van buiten Noord Brabant, waaronder veel uit Gelderland, Zuid Holland en Noord Holland. Ook hier werkten de Stichting (JB500) en VisitBrabant nauw samen. Uit de eindevaluatie manifest JB500 blijkt dat de culturele en economische impact groot geweest is. Nooit eerder was op deze schaal het werk van één kunstenaar zo in beeld gebracht. De bezoekersaantallen waren er 1,4 miljoen, wat natuurlijk enorm is. Ruim € 50 miljoen is vanwege JB 500 alleen al in 's-Hertogenbosch uitgegeven. 58% van de inwoners van 's-Hertogenbosch is trotser geworden door JB500.

Vraaggerichte aanpak waarbij bijzonder, onderscheidend aanbod in Brabant 'in de etalage' wordt gezet
De keuze is gemaakt om niet in te zetten op alles en iedereen. Er wordt vooral ingezet op bezoek van buiten Brabant met accenten op de short-breakmarkt en Nederlandse gezinnen met kinderen. VisitBrabant heeft de rol om de consument te inspireren met onderscheidend aanbod. VisitBrabant geeft met haar website ook uitvoering aan de vraaggerichte aanpak. Vervolgens zal meer verbreding en verdieping over het aanbod nodig zijn, dit zal in gezamenlijkheid met de ondernemers gaan. Enkele ontwikkelingen die aansluiten op deze nieuwe koers met een vraaggerichte aanpak zijn BrabantNacht en 'Ask a Local'.

BrabantNacht is een PR campagne waarin leisure-partners hun aanbod onder een gezamenlijke paraplu extra aandacht kunnen geven. Na de eerste editie in 2016 gaf 2017 een verdubbeling van het aantal deelnemende partners. BrabantNacht heeft laten zien dat de toonaangevende leisurepartners en VisitBrabant door samenwerking een enorm campagne-bereik hebben gerealiseerd, (totaal 15 miljoen impressies in 2016, waarvan 5,8 miljoen uniek en 45 miljoen impressies inmiddels in 2017).

'Ask a Local' is een programma waar je digitaal een vraag kan stellen aan een 'Local'. De bedoeling is om de gebruikersgroep groter te maken, hiervoor is een intensiveringsprogramma gestart. In 2016 is het technische systeem bestendigd. Het is meertalig beschikbaar (dit wordt met enige regelmaat gebruikt), een eigen profiel aanmaken is mogelijk en mensen kunnen proactief hun eigen tips delen. Om dit te stimuleren is een geslaagde pilot gedraaid met een eerste activatiecampagne. Er zijn ruim 100 actieve locals met volledig profiel die tips geven aan bezoekers.

Belangrijke rol VisitBrabant bij ondersteunen ondernemers in marktbewerking

Ondernemers kunnen steun krijgen bij hun activiteiten die bijdragen aan de merkwaarde t.b.v. Brabantbrede marketing. Zij haken bijv. aan om kennis te vergroten via online reputatiemanagement (masterclasses, positieve beeldvorming neerzetten voor gasten), themamarketing en Tradeservices (hoe kan ik gasten van verder weg krijgen). VisitBrabant heeft de activiteiten omtrent traveltrade en internationale persbewerking verder geprofessionaliseerd, waarbij regelmatig wordt samengewerkt met NBTC. Deze activiteiten worden door een groot aantal partijen gewaardeerd. 'Traveltrade en internationale persbewerking wordt op een professionele en verfrissende manier aangepakt, als bedrijf zelf zouden we dit niet zo kunnen opzetten' geven meerdere geïnterviewden aan. Aan de hand van een vooraf ontwikkeld activiteitenplan heeft VisitBrabant de partners internationaal vertegenwoordigd in heel Europa op beurzen, bij site inspections (locatiebezoek) en tijdens sales calls. De PR inspanningen richting internationale pers hebben onder andere geresulteerd in internationale publicaties; in de Metro (Verenigd Koninkrijk), de Morgen (België) en de New York Times (VS). In totaal gaat het om honderden (inter)-nationale publicaties.

Productontwikkeling

Cross-overs met andere sectoren als cultuur en erfgoed, agrofood en natuur

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven is het ontwikkelen van cross-overs tussen VTE en andere beleidsopgaves een zeer essentieel onderdeel van de strategie voor de VTE. Vanaf 2014 zijn hierbij de volgende cross-overs zichtbaar:

A. VTE met cultuur en/of erfgoed

- **Van Gogh:**

De provincie heeft al sinds 2010 vanuit Cultuur geïnvesteerd in erfgoedlocaties van Gogh en de Stichting van Gogh gefaciliteerd om door te ontwikkelen. Vanaf 2013 heeft de provincie vanuit Cultuur en VTE een extra impuls gegeven om samen met diverse partijen te komen tot het themajaar van Gogh 2015. VisitBrabant heeft dit gecoördineerd. Hierdoor is extra ingezet op de ontwikkeling van bezoekbaar aanbod, in musea, op de locaties en op festivals (Dance decor Xtreme outdoor) en cross-overs met bijv. hightech in van Gogh fietspad Starry Night samen met Heijmans, Eindhoven en

provincie). Voor de internationale marketing heeft VisitBrabant samenwerking gezocht met De Efteling, Libema, Eindhoven Airport, Eindhoven 365, Tilburg, Heusden, Van Gogh Brabant, Het Noord-Brabants museum en Den Bosch, om samen naar internationale beurzen te gaan. Op grond van de resultaten van het themajaar heeft de provincie (Cultuur én Economie) besloten om vanuit haar faciliterende rol de potentie van Van Gogh de komende jaren verder te benutten samen met vele partners, zoals gemeenten, musea, bedrijfsleven. Hiervoor lopen diverse acties, zoals recent het afsluiten van het Convenant Erfgoed van Gogh met gemeenten en provincie. Tot slot, in 2015 zijn er bijna 1 miljoen buitenlandse gasten specifiek naar Van Gogh gekomen in Nederland. Een groot deel hiervan heeft ook de geschiedenis van Van Gogh in Brabant bezocht. Nu in 2017 is er een Animatiefilm 'Loving Vincent' die zeer gewaardeerd wordt, waarmee gezegd kan worden dat Van Gogh een blijvend geslaagd thema is;

- Jheronimus Bosch:

Door de provincie is vanuit cultuur en erfgoed stevig ingezet op de ontwikkeling van Jheronimus Bosch. Tijdens de jaren van voorbereiding van de tentoonstelling bij het Noord-Brabants Museum in de vorm van restauratie- en onderzoeksprojecten en meer recentelijk met vele partners (via de Stichting Jeroen Bosch) voor de opbouw van de tentoonstelling zelf en de ontwikkeling van een samenhangend aanbod binnen en buiten 's-Hertogenbosch (bijvoorbeeld de Jeroen Bosch experience en het laten inspelen van andere musea op het themajaar). Met VisitBrabant is nauw samengewerkt in de versteviging van dit aanbod en internationale marketing van het Jeroen Bosch Jaar samen met o.a. NBTC. Veel ondernemers en gemeenten uit de regio 's-Hertogenbosch zijn in 2016 goed aangehaakt (cultuur, horeca, detailhandel en design). In 2017 is de zichtbaarheid van JB500 aan het afnemen. Echter de internationale positie van het Noord-Brabants Museum is mede als gevolg van de ervaringen met JB500 wel versterkt, waardoor ook 's-Hertogenbosch zich (inter-)nationaal beter positioneert;

- Design:

Design is een iconisch thema met grote potentie voor Brabant op gebied van cultuur, economie en internationale profilering. Om de kracht van design beter zichtbaar te maken naar (inter-)nationaal bezoek heeft de provincie (Cultuur en VTE/Economie) samen met de grote steden, musea e.a. VisitBrabant opdracht gegeven om een themajaar Dutch Design 2017 (als onderdeel van nationale themajaar Mondriaan, De Stijl en Dutch Design) voor te bereiden, zodat Design jaarrond en Brabantbreed (met als hotspot Eindhoven Dutch Design Week (DDW)) bezoekerbaar is voor toeristische en zakelijke bezoekers. Impact: het themajaar heeft geleid tot meer bezoekerbaar aanbod en diverse publicaties in internationaal aansprekende bladen, zoals de New York Times. Op basis van de resultaten van dit themajaar (dat nu nog loopt) bespreekt provincie dit najaar samen met steden, musea, citymarketeers, en designers of en op welke wijze de kracht van design verder kan worden versterkt (communitybuilding, gezamenlijke strategie van het netwerk);

- Wereld Oorlog-II (WO-II) programma Crossroads:

De provincie heeft, mede op verzoek van de Staten, het initiatief genomen om met de partners in het WOII-thema in gesprek te gaan over de ontwikkeling van een meer samenhangend aanbod op het gebied van WOII. Aangezien hiervoor bij de betreffende partners draagvlak bleek, heeft de provincie een opdracht verstrekt aan VisitBrabant om met een kwartiermaker in verschillende fasen te komen tot gezamenlijke programmering, inclusief een kwaliteitsslag. Het programma Crossroads is nu ingericht, waarbij naast VisitBrabant ook andere partners een stevige rol hebben in de uitvoering: uiteraard de musea en overige partners op gebied van WOII zelf, maar ook Erfgoed Brabant. Op dit moment wordt de financiering verder uitgewerkt. Dit programma is gericht op het extra aantrekken van bezoekers in het herdenkingsjaar 2019. Daarmee wordt ook beoogd dat een sterk gezamenlijk aanbod structureel verschil blijft maken in aantal bezoekers in de jaren daarna;

- Zuiderwaterlinie:

De Provincie is zelf opdrachtgever van de programmatische inzet op de Zuiderwaterlinie (160 kilometer historische verdedigingslinie van Bergen op Zoom tot Grave) in samenwerking met alle gemeenten langs de Waterlinie en andere stakeholders zoals de Waterschappen, Staatsbosbeheer en ANWB. Naast de inzet op gebiedsontwikkeling wordt ook de versteviging van het toeristisch

aanbod en de marketing daarin vorm gegeven. Daartoe wordt samengewerkt met het Routebureau van VisitBrabant.

B. VTE met agrofood

- 'We are food':

Sinds 2014 is door de provincie (VTE samen met Agrofood) een proces gestart om te kijken hoe food en ander aanbod op gebied van agrofood beter zichtbaar kan worden gemaakt voor toeristische en zakelijke bezoekers. Dit proces heeft een impuls gehad, toen de provincie samen met Agrifood Capital hebben ingezet op de nominatie om in 2018 'Region of Gastronomy' te worden. Impact: ter voorbereiding aan dit jaar wordt door de provincie en partners voor Agrifood onder meer ingezet op ontwikkeling van kwalitatief bezoekbaar aanbod (naast diverse andere activiteiten). VisitBrabant verzorgt in dit kader een onderdeel van de marketingcampagne 'We are food'. Dit jaar staat niet los, maar moet een impuls geven om ook na dit jaar food in Brabant op de kaart te zetten, gericht op gastronomie en genieten. Hierdoor wordt zichtbaar dat Brabant ook veel te bieden heeft op gebied van gezondheid en innovatie op het gebied van food.

C. VTE en zakelijke markt / Brabant-'Branding'

- Ontwikkeling MICE (zakelijke markt m.b.t congressen):

Zakelijke bezoekers zijn een belangrijke doelgroep. Om meer in te zetten op deze doelgroep heeft de provincie (VTE) sinds 2015 aan VisitBrabant gevraagd om de mogelijkheden hiervoor te verkennen. Inmiddels heeft dit ertoe geleid dat in 2017 het Convention Bureau is opgegaan in VisitBrabant. VisitBrabant ontwikkelt nu samen met provincie en steden vervolgstappen. Dit vervolgproject is ook passend in de doorontwikkeling van Brabant 'Branding', voor het onderdeel MICE markt, en wordt vanuit de provincie door het Brandings-team verder opgepakt.

D. VTE met natuur

- Groter, (inter-)nationaal marktbereik natuur:

Sinds 2016 worden de kansen verkend om natuur beter te ontsluiten naar (inter)nationale bezoekers, d.m.v. storytelling en koppeling aan de marketingkanalen van VisitBrabant waarop bezoekers zoeken. Dit kan bijdragen aan meer verbinding tussen stad en land, en meer draagvlak voor natuur. Momenteel wordt gesproken tussen provincie, terrein beherende organisaties (TBO's) (Brabants Landschap, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Particulier Grondbezit) en de steden of gezamenlijk hierop wordt ingezet;

- Natuurpoorten:

De ontwikkeling van Natuurpoorten dateert al van vóór de start van dit VTE beleid en komt voort uit de Reconstructie. De natuurpoorten zijn inmiddels opgenomen en vindbaar in het Routenetwerk Brabant van het VisitBrabant/Routebureau. Deze worden door TBO's en anderen gebruikt als startpunt voor wandelingen, fietstochten etc.

E. VTE en mobiliteit

- Uitbouw en innovatie knooppuntennetwerk:

Ontwikkeling knooppuntennetwerk met beschikbaarheid van innovaties, zoals blue tooth beacons, synergie tussen utilitair en recreatief fietsen, haalbaarheidsstudie loyaliteitsfunctionaliteit i.s.m. Arriva, Hermes en NS, betrokkenheid Arriva tijdens Campagne Brabantnacht etc.

Beperkt aantal iconen/centrale thema's dat onderscheidend en bijzonder is.

Er zijn drie centrale thema's in het beleid; Van Gogh, Attraction & Events en Design.

Van Gogh is reeds eerder beschreven. Van Mondriaan (De Stijl) tot Dutch Design is het thema van 2017 maar Design blijft structureel gevuld worden vanuit de strategie, ook na dit jaar. Er zijn hier hele mooie cross-overs waar verschillende gemeenten en musea direct op inhaken.

Een mooi voorbeeld is De Ploeg in Bergeijk van de beroemde architect Rietveld (uit de periode van De Stijl) die internationale allure heeft: cultuur, leisure activiteiten en industrieel erfgoed vinden hier een mooie samensmelting.

De gemeente Oisterwijk haakt hier op aan in samenwerking met designers en ondernemers voor een tentoonstelling in het centrum (Food, design en leisure). Dit thema trekt bezoekers van buiten Brabant. De Dutch Design Week is een structureel jaarlijks terugkerend evenement, als onderdeel van het structurele hoofdthema Design, dat een groeiend aantal bezoekers heeft; deze cross-over(s) dragen bij aan de beleidsdoelen van meer bezoekers/shortbreak uit een groter herkomstgebied. Het aantal bezoekers bedraagt inmiddels bijna 300.000 per jaar waarvan een steeds groter aandeel internationaal en meerdaags is.

Kwaliteitsverhoging van het aanbod in de volle breedte

De omgeving is een zeer belangrijk onderdeel van het toeristische product, zowel als directe bezoekaanleiding als vanwege de decorfunctie. Routebureau Brabant, onderdeel van VisitBrabant, zorgt voor een verbetering en innovatie van de routestructuur voor o.a. fietsers en wandelaars maar ook MTB-routes, ruiters- en vaarroutes. Daarnaast is er ook kwaliteitsverhoging door specifieke routes zoals de Design-routes, Trappistenroutes, Van Gogh en Zuiderwaterlinie. Echter er zijn ook aandachtspunten zoals de bereikbaarheid met openbaar vervoer en gratis Wifi in grote steden. Een goede ontsluiting van Airport Eindhoven voor de buitenlandse gasten naar het achterland in Brabant zorgt voor een goed integraal toeristisch product.

Een belangrijk instrument dat onderdeel is van de strategie is het LOF (Leisure Ontwikkelingsfonds). In september heeft de provincie Noord-Brabant deze in samenwerking met Midpoint Brabant, de Efteling en Libéma voor Nederland, unieke fonds in de leisure sector opgezet. Metropoolregio Eindhoven, Regio Noordoost-Brabant en Regio West-Brabant investeren ook mee, waardoor het een Brabant-dekkend fonds is geworden. Uitvoering ligt bij drie partijen: House of Leisure voor scouten van projecten, Stimulus voor het proces rond toekennen van de lening en VisitBrabant voor marketingadvies. In 2017 is het fonds gestart. Het richt zich op projecten die aansluiten bij de kernthema's in de regio. De bezoeker van verder weg zal het aanbod interessanter vinden naarmate dit samenhangt met iconische thema's, een sterke propositie heeft (verhaallijn), onderscheidend is en een hoge kwaliteit heeft. Het betreft een fonds waar het geleende geld weer terug beschikbaar komt voor eventuele nieuwe leningen. Welke impact dit fonds heeft is nog niet te beschrijven omdat het fonds pas recent is gestart. Naast het LOF zijn er ook andere organisaties zoals het Ontwikkelbedrijf en BrabantC die vanuit een andere beleidsveld de synergie met de VTE bevorderen en complementair zijn aan de nieuwe strategie voor de VTE.

Gezamenlijke programmering

De gezamenlijke programmering vindt plaats met de betrokken partijen binnen Brabant en met NBTC. De board van VisitBrabant samen met de provincie nemen hierin een belangrijke rol. Voor 2018 zijn de programmaliijnen Cross-roads, We are food en Zuiderwaterlinie in ontwikkeling en worden de thema's Van Gogh en Design doorontwikkeld. De provincie heeft als initiatiefnemer, samen met VisitBrabant, Erfgoed Brabant, drie Brabantse oorlogsmusea en Nationaal Monument Kamp Vught gekozen om meer inhoudelijke samenhang, samenwerking en gezamenlijke profilering van het erfgoed van de Tweede Wereldoorlog in Brabant te realiseren. Dit heeft geleid tot een eerste inhoudelijk verbindend concept (Crossroads programma in 2019) en de aanzet voor een op te richten samenwerkingsverband. Ook werd de samenwerking met de Liberation Route Europe in 2015 al versterkt. De impact van deze programmaliijnen kan uiteraard pas achteraf gemeten worden. De resultaten van de centrale thema's zijn reeds eerder besproken.

Doorontwikkeling gastvrijheid

Doorontwikkeling gastvrijheid belangrijk in kader van de geformuleerde ambitie 'meest gastvrije regio'
Het referentiekader van gastvrijheid is voor iedereen anders. Dit maakt het complex om te constateren of de gastvrijheid zich daadwerkelijk positief heeft ontwikkeld.

Welke activiteiten, instrumenten en betrokken partijen hiermee samenhangen is wel inzichtelijk te maken. De stakeholders die zijn geïnterviewd voor de midterm review ervaren hier een positieve ontwikkeling. Vanuit de interviews komt ook naar voren dat de meeste stakeholders de gemoedelijkheid in Brabant al van nature een sterk punt vinden, maar dit is niet persé hetzelfde als gastvrij zijn.

Enkele ontwikkelingen bij gastvrijheid die zich nu ontwikkelen in Brabant zijn de volgende:

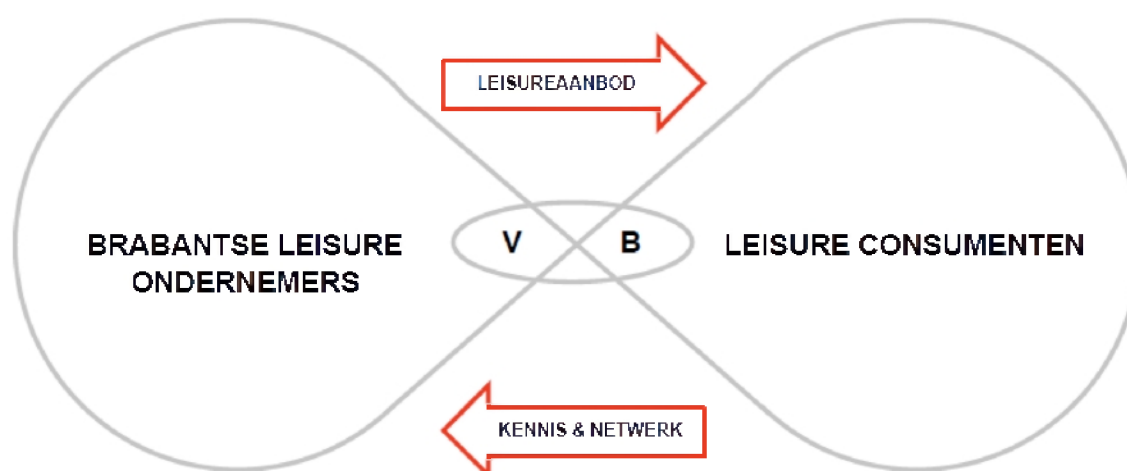
- Op veel plekken wordt nu gewerkt aan meertaligheid van folders, websites e.d.;
- Ingezet wordt op cursussen (vanuit VisitBrabant, samen met VVV's) bijv. hoe om te gaan met specifiek Duitse en Vlaamse toeristen;
- Gastvrijheid kan ook vertaald worden naar het meer toegankelijk maken van evenementen voor de massa/mainstreamgroepen. Hierbij is 'guide the mass' een mooi en bijzonder voorbeeld van een speciaal programma bij de DDW voor 'leken' die geïnteresseerd zijn in design;
- De fysieke toegankelijkheid optimaliseren heeft continue aandacht van de Stichting Zet waar VisitBrabant een samenwerking heeft. Data over toegankelijkheid van accommodaties wordt gedeeld met VisitBrabant en VisitBrabant levert leisure-informatie aan ZET. Gezien de vergrijzing van de bevolking en de integratie van mensen met een handicap wordt dit steeds belangrijker;
- VisitBrabant biedt dienstverlening, kennis en bijeenkomsten aan ondernemers over het belang van gastvrijheid en reputatiemanagement (analyse en management van reviews);
- Veel (grote) bedrijven geven zelf een cursus gastvrijheid aan hun medewerkers;
- Tot slot, is gastvrijheid bij het onderwijs in de VTE een continu punt van aandacht, waar naast de lesstof ook de attitude van de leerlingen aan de orde komt in praktijklessen (De Rooi Pannen) en werksessie in het veld (NHTV).

VisitBrabant organiseert trainingen gastvrijheid richting (internationale) gast, via e-learning kennis van de omgeving t.b.v. de gast en Ask a local (inwoner als virtuele, digitale gids). Kortom, er gebeurt veel op het gebied van gastvrijheid zowel voor de internationale gast als de 'reguliere' gast uit Nederland/Brabant. Tevens is in 2016 een programma gestart rondom internationalisering en gastvrijheid.

Digitalisering als kans en voorwaarde voor succes

Onderdeel van de strategie is dat VisitBrabant een digitaal platform faciliteert dat digitale data van ondernemers en consumenten met elkaar verbindt. Deze verbindingen zouden moeten zorgen voor innovatieve productmarktcombinaties. De volgende figuur is hier de visuele weergave van.

Figuur 3.1



In 2016 zijn vanuit dit platform van VisitBrabant diverse microsites ontwikkeld zoals een Trade site en een site voor Routes in Brabant. Daarnaast is vindbaarheid (SEO: Search Engine Optimization) in 2016 verder toegenomen. Voor de zoektermen 'Uit in Brabant en Evenementen in Brabant' is de visitbrabant.com het 1e zoekresultaat in Google. Bij de algemene zoekterm "Brabant" komt het vrijetijdsaanbod via visitbrabant.com als 9e resultaat naar voren, waar dat begin 2015 nog het 67e was.

Bij de start van VisitBrabant is aangegeven dat loyaliteits-systemen kansrijk zijn, ook wel aangeduid als de Brabantcard, zie ook pagina 22 en 23. Hier was de verwachting dat veel consumentendata verzameld zouden kunnen worden. In juni 2016 is het eindrapport Digitaal Platform aan de provincie opgeleverd. De provincie heeft geconcludeerd dat, rekening houdend met voortschrijdend inzicht, het resultaat is behaald wat beoogd werd met de provinciale lening voor het platform. Over de (on)mogelijkheden van het direct inkomsten verwerven uit de toepassingen rond big data is VisitBrabant in gesprek met het Jheronimus Academy for Data Science, het expertise centrum big data van Tilburg University en TU Eindhoven. De resultaten van deze verkenning zijn niet in deze Midterm review meegenomen.

Verbinding stad-regio

Dit staat voor een Brabantbrede activering waarbij stad én regio beide aanhaken.

Door de leidende strategie zijn de B5-steden op onderdelen aangehaakt, zoals de tradeservices. Veel regio's (zoals De Kempen en Regio West Brabant) en gemeenten haken nu aan bij thema's en programma-lijnen die bepaald zijn in de gezamenlijke strategie. Diverse voorbeelden zijn reeds eerder benoemd, maar ook kleinschalige initiatieven ontstaan hierdoor. Deze verbinding zorgt ook voor community-building tussen overheden, ondernemers en onderwijs. Lokale voorbeelden zijn bijvoorbeeld het aanhaken van Vught met 'Van Mondriaan tot Vughts Design' en in Oisterwijk met een Art-tentoonstelling. Er zijn talloze voorbeelden die hierop aanhaken. Zie ook de website van VisitBrabant.

In het HollandCity concept van het NBTC, waar Brabant op inhaakt, spelen verhaallijnen (metro-lijnen) een belangrijke rol. Zij koppelen plaatsen in Nederland aan elkaar via een gemeenschappelijk thema. Bezoeken mensen met interesse Van Gogh in Amsterdam het museum. Daarna verleiden we de gasten dat de regio Arnhem met het Kröller-Müller Museum hun reis zal verrijken, net als een bezoek aan Brabant, waar de schilder werd geboren en opgroeide. Er ontstaat hierdoor meer verbinding tussen stad en regio buiten Brabant.

Naast de stakeholders en partners met grootschalige bedrijven is inmiddels ook een groot deel van het kleinschalige reguliere aanbod aangehaakt bij VisitBrabant. Hier wordt ingestoken op kwaliteit die past in de etalage van Brabant.

3.3. Rol van VisitBrabant

Inleiding

Naast de bovengenoemde bevindingen vanuit de 6 geformuleerde uitgangspunten van de strategie is het doel van de strategie om een beweging op gang te krijgen waarin alle partijen slim met elkaar gaan samenwerken. Bij deze samenwerking is het de bedoeling dat er een community met partners die elkaar versterken en elkaar goed weten te vinden.

Deze beweging en een combinatie van de 6 uitgangspunten heeft onderstaande samenwerking gerealiseerd. Figuur 3.2 visualiseert de rol van VisitBrabant als 'verbindingsofficier' tussen alle partijen. Daarbij is VisitBrabant ook de spin in het web bij het identificeren van ontwikkelingen en kansen, digitalisering (data delen), het in de etalage zetten van de sector, doorontwikkeling van cross-overs en monitoren van de doelen. Ook de overheid en organisaties/onderwijs leveren een bijdrage aan een sterke organisatie, community en verbindingen in het totale netwerk, ieder vanuit een eigen rol.

Bij organisaties moet hierbij gedacht worden aan regionale samenwerkingsverbanden, natuurorganisaties, organisatie op het gebied van cultuur, VVV's, brancheorganisaties e.d.



Figuur 3.2 VisitBrabant als spin in het web van VTE community

VisitBrabant is de belangrijkste pijler als marketingorganisatie van het VTE beleid. In deze paragraaf worden in het kort de kerntaken van VisitBrabant benoemd en welke rol VisitBrabant hier inneemt. In de paragraaf hiervoor is op een aantal plekken al ingegaan op de output resultaten die zijn geboekt door VisitBrabant en die hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelen. De kerntaken van VisitBrabant zijn als volgt benoemt:

- Ontsluiten en promoten van het recreatieve aanbod, het 'branden' van Brabant en het ondersteunen van marketingprojecten;
- Het aanjagen, verbinden en ondersteunen van concept- en productontwikkeling;
- Het bewaken en doorontwikkelen van de gezamenlijke koers en strategie;
- Het zorgen voor een gedragen marketing- en marketingcommunicatiestrategie;
- Het adviseren en assisteren van ondernemers bij activiteiten die bijdragen aan de merkwaarde bij de Brabantbrede marketing;
- Het verbinden van ondernemers, onderwijs, overheden en organisaties rond innovatieve programma's en projecten (ConnectBrabant), communitybuilding.

Deze kerntaken zijn door VisitBrabant uitgevoerd en in het algemeen is er veel draagvlak en waardering voor de ingezette beweging en innovatieve, vernieuwende aanpak van VisitBrabant als belangrijkste uitvoerende organisatie. Dit blijkt uit het kwalitatief onderzoek onder de geïnterviewde personen. De rol van VisitBrabant tot nu toe (2017) is samen te vatten onder de volgende punten;

- Inhoudelijke focus op thema's met internationaal bereik taken;
- Cross-overs aanjagen en verbinden (eventueel als een tijdelijk project);
- Dienstverlening aan ondernemers;
- Optimaliseren van digitale aanpak en inzet van social media (big data);
- Samenwerking in het netwerk verder versterken.

De inhoudelijke focus op thema's met een internationaal bereik

Het consequent positioneren van Design, Van Gogh en Attractions & Events met internationale allure is een belangrijke taak voor VisitBrabant. Deze thema's worden in alle campagnes en marketingactiviteiten centraal gesteld: in de top-arrangementen die zij 'business to business' presenteert, in de publiekscampagne BrabantNacht en in de social mediastrategie.

Daarnaast zijn er programma's tijdens het jaar die aansluiten op de centrale thema's (bijvoorbeeld 'We are Food' in 2018) of die gericht zijn op een nichemarkt (bijvoorbeeld Crossroads).

De focus van de doelgroepen is dus duidelijk gericht op een (inter-)nationaal bereik. De internationale focus van VisitBrabant maakt de samenwerking tussen provinciaal en lokaal niveau noodzakelijk, maar nadrukkelijk ook de samenwerking met NBTC vanuit de eigen voor Brabant geformuleerde thema's en deels aanhakend op de 'metrolijnen' van NBTC die bedoeld zijn om 'de regio' thematisch meer te laten mee profiteren van het internationale Amsterdam-/Holland'-toerisme.

Cross-overs aanjagen en verbinden

Cross-overs stimuleren en aanjagen komt ten goede aan concept- en productontwikkeling. Bij productontwikkeling zijn cross-overs een beproefd fenomeen om een kwalitatief en innovatief product neer te zetten. In deze projecten werkt VisitBrabant nauw samen met partners uit diverse sectoren, door het samenbrengen van inhoud, expertise en cofinanciering. De uitvoering wordt vaak samen gedaan met partners in de flexibele schil rond VisitBrabant.

VisitBrabant kan in bepaalde stadia van zo'n ontwikkeling een specifieke rol spelen: bijvoorbeeld door aan de voorkant mee te *adviseren* over de potentie van een bepaalde cross-over om te zijner tijd ook echt interessant genoeg te kunnen zijn om internationaal bezoek te trekken. Verder kan VisitBrabant als de potentie groot is, de *doorontwikkeling* doen van storytelling (Crossroads), de *productontwikkeling* als de cross-over al verder is ontwikkeld, (bijv. de Zuiderwaterlinie Route) of de *marketingcampagne* verzorgen (bijv. We are food, voor het onderdeel consumentenbereik).

Dienstverlening aan ondernemers

Naast de uitvoering van projecten, levert VisitBrabant ook betaalde dienstverlening aan ondernemers. Voorbeelden van dienstverlening zijn de trade-pakketten voor grotere partners, de masterclasses, het basispakket internationalisering en de extra service gericht op online reputatiemanagement (inzicht in reviews). Deze diensten voorzien in een behoefte van de ondernemers.

De digitale aanpak en inzet van social media (big data)

De customerdata (gegevens en eigenschappen over een klant waardoor je de klant kan onderscheiden) koppelen ten dienste van ondernemers was bij de opstart één van de taken van VisitBrabant. VisitBrabant benut de inzichten uit de consumentdata om Brabantse ondernemers beter te kunnen ondersteunen en de activiteiten hiermee aan te scherpen. De detaillering van de customerdata is echter beperkter dan bij de start was ingeschat. VisitBrabant voert haar activiteiten vooral uit in de eerste en tweede fase van de customerjourney. Op dat moment zijn bezoekers nog niet bereid of in staat veel detailgegevens achter te laten. Ook is er steeds meer sprake van terughoudendheid bij consumenten in het delen van persoonlijke informatie en is de privacy-wetgeving verder aangescherpt.

Met de huidige opbouw van het digitale ecosysteem is gekozen voor een innovatieve opties, waarbij nieuwe diensten en aanbieders of gebruikers van de databases gemakkelijk gekoppeld kunnen worden. De marketingkanalen zijn in hoofdzaak digitaal: het platform [visitbrabant.com](https://www.visitbrabant.com), social media, media-inkoop, de influencer-strategie en de nieuwsbrieven bijvoorbeeld. Dit digitale ecosysteem verbindt de ondernemers in Brabant met de consumentenmarkt buiten Brabant. Een andere rol van VisitBrabant is dat ondernemers/bedrijven zelfstandig aanhaken in het digitale ecosysteem.

In de praktijk blijkt dit een lastige taak omdat ondernemers nauwelijks zelfstandig de relevante data actueel blijven aanbieden. VisitBrabant biedt daarom specifieke dienstverlening op maat aan. Daarnaast worden er ook offline diensten aangeboden (masterclasses).

In het kwartiermakersrapport is aangegeven dat loyaliteits-systemen kansrijk zijn, ook wel aangeduid als de VisitBrabant-pas. Hier was de verwachting dat veel consumentendata verzameld zouden kunnen worden. Als onderdeel van het innovatietraject en daarna bij de intensiveringsagenda is dit uitgebreid onderzocht. Daaruit blijkt dat er veel kansen zijn die bovendien goed aansluiten bij de strategie van VisitBrabant. Het blijkt ook een zeer omvangrijk project te zijn dat blijvend een flinke investering vraagt en waarbij andere beleidsvelden zoals het openbaar vervoer aangehaakt moeten zijn om het succesvol te kunnen uitrollen. Medio 2017 is besloten dit traject voorlopig 'on hold' te zetten, omdat deze randvoorwaarden (nu nog) niet kunnen worden waargemaakt.

Samenwerking in het netwerk verder versterken

VisitBrabant heeft als kerntaak om de samenwerking met alle betrokken organisaties in de vrijetijdsector zoals de ondernemers, de lokale overheid, steden, citymarketingorganisaties, VVV's, het NBTC en kennispartners te versterken. Deze partijen fungeren soms ook als opdrachtgever naar VisitBrabant. Daarnaast wordt middels cross-overs ook samengewerkt met partners uit andere sectoren met andere beleidsvelden, zoals natuur, cultuur en erfgoed. Ook met die organisaties wordt nauw samengewerkt bijvoorbeeld met culturele instellingen en natuurorganisaties. Er is een VisitTafel met betrokken partners ingericht, waarmee de strategie en de uitwerking in projecten wordt besproken. Deze samenwerking geldt ook voor activiteiten van het Routebureau, BrabantNacht en van de leisure-Trade services.

3.4. De rol van de provincie

De rol van de provincie Noord-Brabant als "Uitdager" bestaat uit twee rollen, namelijk **facilitator** en **stimulator**.

Rol als facilitator

De rol van de provincie als facilitator van een stevig netwerk dat gezamenlijk een beweging op gang brengt ter versterking van de VTE. De provincie faciliteert VisitBrabant om deze verbindingen in de sector maar ook buiten de sector te realiseren en verder te versterken op basis van de strategie en activiteiten zoals beschreven in het Kwartiermakersrapport.

Daarnaast neemt de provincie ook zelf de rol op zich om andere sectoren als cultuur, erfgoed, agrofood, natuur en sport te laten aanhaken bij de VTE. Dit gebeurt zowel binnen het provinciehuis zelf als daarbuiten en zowel vanuit VTE/economie als intern vanuit andere afdelingen. Dit heeft geleid tot innovaties in de VTE, denk hierbij aan "nieuwe" projecten, zoals de verbinding tussen Cultuur/Design en VTE (met als eerste stap het themajaar 2017) en de verbinding tussen agrofood en VTE wat heeft geleid tot "We are Food 2018".

Ook projecten vanuit Erfgoed, waaraan reeds vanuit de bestaande beleidsvelden werd gewerkt, worden nu nadrukkelijker beoordeeld en opgewerkt vanuit de kansen voor (inter)-nationale profilering en meer bezoekers. De ontwikkeling van de Zuiderwaterlinie door provincie en gemeentes kan bijvoorbeeld vervolgens door VisitBrabant uiteindelijk in de etalage worden gezet en ontsloten naar publiek, o.a. ook door ontwikkeling van een thematische fietsroute. Voor de ontwikkeling van het thema WO-II (Cross-roads) heeft de provincie ingezet op meer samenwerking tussen de diverse kleine musea , en daarbij VisitBrabant opdracht gegeven om tot een strategie te komen waardoor de beleving en ontsluiting van het totaal structureel wordt versterkt.

In de aanloop naar 2018 waarin Brabant met het thema 'We are food' op de kaart staat, is de afgelopen jaren samengewerkt tussen VTE en het programma Agrofood om te komen tot onderscheidend bezoekbaar en beleefbaar aanbod, dat kan leiden tot (inter)nationale bezoekers en Brabant op de kaart zet. Met partijen als Agrofood Capital en inmiddels ook de andere regio's en diverse partijen wordt door

de provincie hierin samengewerkt. Dit soort processen zijn een voorbeeld van de wijze waarop de provincie inzet op het versterken en verbreden van de VTE, hetgeen bijdraagt aan zowel de doelen van de VTE als ook aan de doelen van de betreffende beleidsvelden zoals cultuur, erfgoed of agrofood (synergie). Nu deze beleidsvelden aansluiten op de Brabantbrede marketing kunnen deze producten zich ook gericht verder ontwikkelen. Dit betekent dat de producten beter in de 'etalage' komen, beter worden bezocht en mogelijk een (inter)nationale uitstraling krijgen.

Rol als stimulator

Uit de interviews is gebleken dat de rol van verbinder zeer gewaardeerd wordt bij de community building, waar alle partijen en de Provincie elkaar goed weten te vinden.

De rol van **stimulator**, initiator en ondersteuner om te komen tot de reeds vernoemde cross-overs en themajaren dragen sterk bij aan de hoofddoelen van het VTE beleid. Deze houding van de provincie wordt gewaardeerd door de stakeholders/partners in de VTE-sector. Vrijwel alle personen die zijn geïnterviewd herkennen en erkennen de rol van de provincie. De cross-overs die eerder uitvoerig zijn omschreven zouden niet goed gerealiseerd zijn als de provincie deze niet geïnitieerd en mede gefinancierd zou hebben. De ingeslagen weg van de provincie om als stimulator cross-overs te realiseren is daarmee tot nu toe succesvol gebleken.

De sector in de VTE is blij met de ambitie en boodschap die de provincie benoemd heeft. De ambitie die de provincie uitdraagt als aantrekkelijke regio, zowel op regionaal niveau, als binnen Nederland en daarbuiten wordt erkend. De boodschap dat Brabant een succesvolle regio is door de unieke combinatie van 'high tech & high touch' is in feite de beste vertaling van innovatieve en gastvrije regio. VTE wordt beschouwd als topsector en de provincie betreft anderen actief bij het netwerk. Kortom, de provincie onderkent expliciet het belang van de VTE voor het vestigingsklimaat in Brabant.

4. DOELEN EN BEREIKTE RESULTATEN

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of de beweging en uitvoering op koers ligt, in relatie tot de beoogde doelen. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt:

- Eerst zijn in 4.2 de hoofd- en subdoelen nogmaals geformuleerd;
- Vervolgens zijn deze doelen in 4.3 geoperationaliseerd en in een schema weergegeven, waarbij de doelen zijn voorzien van een indicator ('meetlat') en de gewenste outcome (resultaten) op het einde van de beleidsperiode in 2020;
- Vervolgens gaan we in de paragrafen 4.4 t/m 4.9 per geoperationaliseerd doel in op nulmeting en éénmeting inclusief aandacht voor de trend tussen nul- en éénmeting. Beschreven is of de uitvoering, nu halverwege, op koers ligt in relatie tot de beoogde doelen.

Voor het inzichtelijk maken van de resultaten is primair gebruik gemaakt van de metingen, uitgevoerd door DCC in opdracht van VisitBrabant¹. De belangrijkste metingen hierbij waren de nulmeting in 2013 (over het jaar 2012) bij het in gang zetten van het nieuwe beleid en de éénmeting in 2017 (over het jaar 2016), omdat deze samen een goed beeld geven waar we nu, halverwege de beleidsperiode tot 2020, staan. Daarnaast is ook, gekeken naar de tussentijdse metingen in 2015 en 2016 zodat ook inzicht verkregen wordt in de trend gedurende de gehele periode: was deze stijgend, dalend of wisselend van karakter?

Voor de nadere analyse en duiding is o.a. gebruik gemaakt van data van CVO, CVTO en CBS, bronnen die ook gebruikt zijn in de metingen van DCC. In dit hoofdstuk ligt een sterk accent op de kwantitatieve doelen en resultaten in de paragrafen 4.4 t/m 4.6, en meer kwalitatief in de paragrafen 4.7 t/m 4.9.

4.2. Doelen: hoofd- en subdoelen

De ambitie is om Brabant te ontwikkelen tot de meest innovatieve en gastvrije regio van West-Europa. In het Beleidskader VTE 2013-2020 zijn, zoals we eerder zagen, drie hoofddoelen geformuleerd om deze ambitie te halen, namelijk:

- Reële groei van de bestedingen van 10%: van 5,3 miljard in 2011 naar 6 miljard in 2020;
- Groei van het aantal banen van 100.000 in 2011 naar 130.000 in 2020;
- Bijdragen aan de realisatie van de doelen van andere beleidsvelden zoals cultuur, erfgoed natuur, sport en agrofood door het ontwikkelen van nieuwe concepten en diensten (middels crossovers) die voor meerdere doelgroepen interessant zijn.

Deze hoofddoelen zijn verder vertaald in een tweetal subdoelen:

- Meer bezoekers uit een groter herkomstgebied;
- Bezoekers moeten meer gaan besteden per dag.

4.3. Operationalisering doelen

De hoofd- en subdoelen uit 4.2 zijn in het schema op de volgende pagina geoperationaliseerd, voorzien van een indicator ('meetlat') en de gewenste outcome (resultaten) op het einde van de beleidsperiode in 2020. In dit schema is onderscheid gemaakt in:

¹ Met uitzondering van de nulmeting, die werd uitgevoerd door het toenmalige Vrijetijdshuis.

- **Kwantitatieve doelen** (meer bezoekers, meer bestedingen én meer toegevoegde waarde en banen). Hier wordt in de paragrafen **4.4-4.6** nader op ingegaan. Alvorens dit te doen is eerst een nadere toelichting gegeven op de operationalisering van de groei van de bestedingen en de banen;
- **Kwalitatieve doelen** (beter aanbod, samenwerking en draagvlak, versterking gastvrijheid en innovatie). Hier wordt in de paragrafen **4.7-4.9** nader op ingegaan.

Tabel 4.1

Doel	Indicator	Outcome
Meer bezoekers	A. Marktomvang en –aandeel in shortbreakmarkt van Nederlandse en buitenlandse gasten B. Aandeel niet-Brabanders bij dagjes uit en vakanties C. Aantal vakanties en dagjes uit door Nederlandse gezinnen met kinderen	A. Vergroten marktaandeel in de shortbreakmarkt van Nederlandse en buitenlandse gasten B. Verbreden herkomstgebied bij dagjes uit en vakanties C. Behouden omvang bestaande familiemarkt bij dagjes uit en vakanties door Nederlandse gezinnen met kinderen
Meer bestedingen	Bestedingen door Nederlandse en buitenlandse toeristen en zakenreizigers	Verhoging gemiddelde bestedingen per gast
Meer toegevoegde waarde, meer banen	Toegevoegde waarde, aantal banen	• Toegevoegde waarde van € 1,93 mld naar € 2,18 • Aantal banen van 51.700 naar 58.400 voortkomend uit meer bezoekers, hogere bestedingen en productontwikkeling/innovatie
Beter aanbod	A. Productontwikkeling en dienstverlening B. Ontwikkeling bereik en community	Realisatie van cross-overs van vrijetijdseconomie en andere (economische) sectoren. Succesvoorbeelden van cross-overs..
Samenwerking en draagvlak	Mate waar in het proces wordt gedragen door en voor andere triple helix+ partners en bijdrage aan andere sectoren	Bijdragen leveren aan de beleidsambities van andere beleidsterreinen en topsectoren
Versterking gastvrijheid en innovatie	Imago gastvrije en innovatieve provincie	Gastvrijheid: voorzien in de behoefte van de gast, liefst boven verwachting Innovatie: perceptie van verbetering of vooruitgang in de ogen van de bezoeker

Toelichting bij tabel 4.1

Bij 4.6 'meer toegevoegde waarde, meer banen' zien we dat de gewenste outcome afwijkt van hetgeen in de genoemde hoofddoelen staat zoals die in het Beleidskader waren geformuleerd. Die verandering is in de volgende tabel nader weergegeven en daarna toegelicht:

Tabel 4.2

Beleidskader Vrijetijdseconomie – Ambitie en meetbaar gedeelte hiervan						
	2013		2020		Groei (%)	
	Ambitie	Meetbaar in monitoring	Ambitie	Meetbaar in monitoring	Ambitie	Meetbaar in monitoring
Van bestedingen naar.... toegevoegde waarde	5,3 mld	1,93 mld	6 mld	2,18 mld	13	13
Van alle banen naar.. meetbare banen	100.000	51.700	130.000	58.400	30	13

De veranderingen t.o.v. het beleidskader zijn in de nulmeting meegenomen, en hierover is een Statenmededeling aan Provinciale Staten gedaan begin 2014. Het gaat om de volgende veranderingen:

- **Van bestedingen naar toegevoegde waarde:** er is geconstateerd dat het meten van de toegevoegde waarde een realistischer beeld geeft van de waarde die door de VTE wordt gecreëerd dan bestedingen. De toegevoegde waarde wordt verkregen door op de bestedingen de BTW/accijnzen in mindering te brengen en de 'import' van goederen/diensten van buiten de provincie af te trekken. Brabantse toeleveranciers vormen dus wél onderdeel van de toegevoegde waarde, toeleveranciers van buiten Brabant niet. Dit betekende dat de ambitie geformuleerd werd in termen van toegevoegde waarde, met een groei-doelstelling van € 1,93 mld naar € 2,18 mld ofwel +13% tussen 2013 en 2020 in plaats van de eerder geformuleerde groei in bestedingen van € 5,3 naar € 6,0 mld (zie tabel 4.2);
- **Van alle banen naar meetbare banen:** de vrijetijdsmarkt is opgesplitst in een aantal deelsegmenten, zie onderstaande balken in bruin, oranje, groen (tabel 4.3). In 2013 is geconstateerd dat voor een deel van de vrijetijdsvraag geen beleid geformuleerd was (zie groene balk) en dat voor een deel van de vraag geen kwantitatieve gegevens beschikbaar waren (zie oranje balk). Besloten is toen om alleen de omvang en groei te meten van hetgeen in onderstaande bruine balk verwoord is. Eén en ander heeft geleid tot de volgende aanpassingen in de indicatoren en gewenste outcome (zie tabel 4.2): i.p.v. 100.000 naar 130.000 banen (alle banen) tussen 2013 naar 2020 ofwel een groei van 30% naar een omvang en groei van 51.700 naar 58.400 ofwel 13% groei tussen 2013 en 2020 (alleen banen die meetbaar zijn en die voortkomen uit die delen van de VTE waarvoor beleid ontwikkeld is).

Tabel 4.3

Beleid vrijetijdseconomie, Monitoring in cijfers	▪ Toeristisch verblijf (1), dagrecreatie buitenshuis (2), zakelijk toerisme (3), duurzame recreatiegoederen (zoals caravan) (4) ▪ Brabantse toeleverancier aan de 4 sectoren (bijv. metaalindustrie)
Beleid vrijetijdseconomie, monitoring kwalitatief (geen cijfers beschikbaar)	▪ Cross-overs: de realisatie van cross-overs van vrijetijdseconomie met andere economische sectoren ▪ Export van leisureproducten voor de (inter)nationale markt
Geen beleid vrijetijdseconomie (geen cijfers beschikbaar)	▪ Vrijtijdsbesteding binnenshuis ▪ Brabantse toeleveranciers voor vrijtijdsbesteding binnenshuis

4.4. Meer bezoekers

Om eerst een totaalbeeld te krijgen is hier eerst ingegaan op de omvang en ontwikkeling van het totale aantal bezoeken (overnachtingen en dagtochten). Daarna is vanuit het indicatorenoverzicht in het eerder aangegeven schema achtereenvolgens ingegaan op:

- Vergroten marktaandeel in de shortbreakmarkt van Nederlandse en buitenlandse gasten;
- Verbreden herkomstgebied bij dagjes uit en vakanties;
- Behouden omvang bestaande familiemarkt bij dagjes uit en vakanties door Nederlandse gezinnen met kinderen.

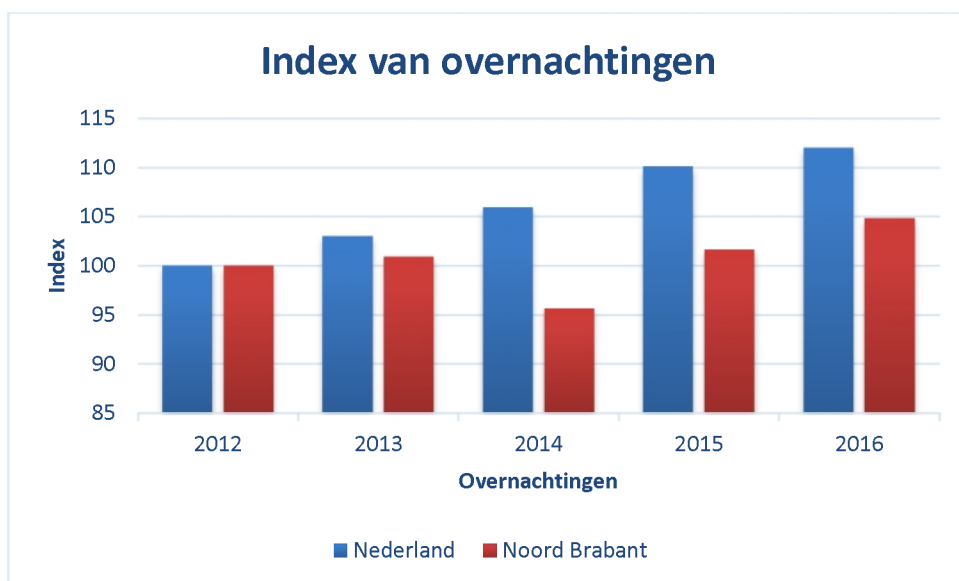
Omvang en ontwikkeling aantal bezoeken: zowel groei bij overnachtingen als bij dagtochten

Voorafgaand aan en aanvullend op de toets van de indicatoren, is eerst de ontwikkeling van het totaal aantal bezoeken (zowel qua aantal overnachtingen als in aantallen dagtochten) onderstaand

weergegeven. Hierbij is tevens ingegaan op de vraag welk deel van de groei afkomstig was uit een groter herkomstgebied (buiten Brabant, ofwel elders uit Nederland dan wel uit het buitenland):

- Doelstelling 2013-2020: meer bezoekers met een focus op de shortbreakmarkt, vergroting marktomvang en –aandeel en behoud omvang bestaande familiemarkt;
- Resultaat éénmeting 2017:
 - Het aantal overnachtingen steeg tussen 2012 en 2016 van circa 10,4 miljoen naar 10,9 miljoen ofwel een groei van bijna 5% (bron: CBS logiesaccommodaties 2012-2016), waarbij de groei vooral voor rekening kwam van buitenlandse gasten. Deze groep groeide met bijna 0,5 miljoen overnachtingen ofwel + 22,7% (sterk accent Belgen en Duitsers), terwijl de binnenlandse doelgroep heel licht steeg (ca + 0,1%);
 - Het aantal dagtochten nam ook toe. Het aantal binnenlandse dagtochten (bron: CVTO) nam licht toe en steeg van net onder naar iets meer dan 220 miljoen. dagtochten per jaar. Het aantal dagtochten door buitenlandse gasten, met name van Belgen en Duitsers, is slechts éénmaal via een panel gemeten, dus hierover zijn geen groeicijfers bekend. De verwachting is dat de volgende meting hiervan in 2018/2019 plaatsvindt waardoor deze nog juist voor het einde van de beleidsperiode in 2020 nieuwe cijfers kan opleveren.
- Duiding groei: het doel om meer bezoek naar Brabant te trekken is zowel bij het verblijfsbezoek (aantal overnachtingen +5%) als bij het dagbezoek (circa 0,7%) reeds gehaald². Ook het doel om het bezoek uit een groter herkomstgebied te trekken is gehaald: de groei van de overnachtingen van bijna 5% kwam vrijwel volledig voor rekening van buitenlandse gasten en de groei van de binnenlandse dagtochten kwam vooral voor rekening van de bezoekers van buiten de provincie. Bij de verdere duiding hiervan vallen twee zaken op:
 - De groei van het aantal overnachtingen van 5% bleef achter bij de groei van alle overnachtingen in Nederland over 2012-2016. Deze bedroeg voor dezelfde periode 14% (incl. Amsterdam) resp. 12% (Nederland excl. Amsterdam). Wel is in figuur 4.1 met index overnachtingen te zien dat het verschil met heel Nederland (excl. Amsterdam) na een 'dip' in 2013 en 2014 langzaam weer kleiner wordt door een inhaalslag in de laatste 2 jaar;
 - Groei van het aantal dagtochten van niet-Brabantse Nederlanders compenseerde de stagnerende ontwikkeling van het aantal dagtochten door Brabanders zelf.

Figuur 4.1 Index overnachtingen (bron: CBS logiesaccommodaties)



² Bij het dagbezoek vanuit Duitsland en België is dit nog niet vast te stellen door ontbrekende cijfers voor de éénmeting.

Marktaandeel in shortbreakmarkt: aandeel liep terug, wel positieve trend laatste jaar

- Doelstelling 2013-2020: hierbij is een groei van het marktaandeel beoogd in dit segment zonder dat hierbij een percentage genoemd is;
- Resultaat éénmeting 2017: het aantal binnenlandse shortbreaks daalde van 856.000 naar 843.000, waardoor het marktaandeel binnen Nederland daalde van 10,9% naar 10,6%. Over de internationale shortbreaks zijn geen cijfers beschikbaar na 2014, het aantal buitenlandse overnachtingen is wel bekend;
- Duiding ontwikkeling: halverwege de beleidsperiode is de doelstelling nog niet gehaald. Wel blijkt uit de tussentijdse metingen dat na de dip in 2013 en 2014 de omvang nu weer bijna op het niveau van 2012 ligt, omdat in met name de laatste periode een sterkere stijging is te zien.

Verbreiding herkomstgebied: groter aandeel niet-Brabanders bij dagtochten, daling bij vakanties

- Doelstelling 2013-2020: verbreiding herkomstgebied bij dagjes uit en vakanties zonder dat hierbij een percentage genoemd is;
- Resultaat éénmeting 2017: het aandeel toeristische vakanties door niet-Brabanders daalde tussen 2012 en 2016 van 81,9% naar 79,3%. Bij de dagjes uit nam het aandeel niet-Brabanders wel toe, namelijk van 13,4% naar 15,3%;
- Duiding ontwikkeling: bij de vakanties ligt de oorzaak deels aan een daling van de omvang van de markt, deels aan een sterkere groei van vakanties van Brabanders in eigen provincie en een terugval van het bezoek uit onder meer Gelderland. Bij de dagtochten is het een combinatie van meer dagjes uit van personen uit andere provincies en een gelijkblijvende eigen Brabantse markt.

Behoud omvang bestaande familiemarkt: bij vakanties omvang stabiel, bij dagtochten terugval

- Doelstelling 2013-2020: behoud omvang van deze markt;
- Resultaat éénmeting 2017: bij de toeristische vakanties bleef de omvang tussen 2012 en 2016 vrijwel gelijk (782.000 tegen 780.000 vakanties), het aandeel van gezinnen met kinderen hierbinnen steeg van 50,1 naar 50,7%. Bij de dagjes uit nam het aandeel van gezinnen met kinderen af van 39,0% naar 32,4%, ondanks dat het aantal dagjes uit van andere groepen toenam was er over het totaal een daling;
- Duiding ontwikkeling: binnen de Nederlandse vakantiemarkt is de groei bescheiden hetgeen de stagnering van het aantal vakanties verklaard. Door het aandeel gezinnen hierbinnen te vergroten is toch aan de doelstelling voldaan. Bij de dagjes uit is de terugval groter en moeilijker te verklaren. Een dergelijk grote terugval in aandeel bij een vrijwel gelijke omvang van de markt lijkt onwaarschijnlijk in enkele jaren. Wellicht is hier sprake van een te kleine steekproef, waardoor kleine veranderingen grote gevolgen kunnen hebben in de uiteindelijke cijfers.

4.5. Meer bestedingen per persoon

Groei in vrijwel alle categorieën

De ontwikkeling van de bestedingen ziet er als volgt uit:

- Doelstelling 2013-2020: groei van de bestedingen per bezoeker per dag voor verschillende categorieën, waarbij geen concrete groeicijfers genoemd zijn;
- Resultaat éénmeting 2017: in tabel 4.4 is de ontwikkeling van de bestedingen per bezoek (dag of verblijf, zakelijk of toeristisch) per categorie toegelicht. Met uitzondering van de ééndaagse zakelijke bezoeken zijn in alle categorieën de bestedingen per dag of per verblijf toegenomen. Over de buitenlandse bezoekers zijn geen recente gegevens bekend over de bestedingen per bezoek. De laatste gegevens hierover dateren van 2014. Het is wel bekend dat buitenlandse bezoekers meer besteden, dus deze stijging heeft zeker een positieve bijdrage geleverd aan de doelstelling.

Tabel 4.4 Ontwikkeling meer bestedingen in de verschillende categorieën

Eenheid	Deelsector		Nulmeting	Een-meting	Groei
Gemiddelde bestedingen, binnenlandse markt ¹	Verblijfstoerisme		€ 155,-	€ 165,-	6,5%
	Dagtoerisme ²		€ 16,67	€ 17,12	2,7%
	Zakelijk	Eendaags	€ 53,75	€ 49,39	-8,1%
	bezoek	Meerdaags	€ 367,-	€ 394,-	7,4%

¹ Alle bestedingen zijn per bezoek. In het geval van verblijfstoerisme en meerdaags zakelijk bezoek betekent dit bestedingen per verblijf, bij dagtoerisme en eendaags zakelijk bezoek bestedingen per bezoek. Een schets van de ontwikkeling van de gemiddelde bestedingen door buitenlandse gasten is helaas niet mogelijk, wegens het ontbreken van een recente meting.

² De vermelde bestedingen aan dagtoerisme zijn exclusief bestedingen aan vervoer.

- Duiding groei: de groei in bestedingen is nominaal (uitgedrukt in euro's) weergegeven en deze kan het gevolg zijn van prijsstijgingen (inflatie) en/of van de aankoop van meer diensten per gast per bezoek (meer activiteiten per dag, meer hapjes/drankjes per persoon, duurder type verblijf etc.). Gezien de periode van 4 jaar tussen de nul- en éénmeting is zeker een deel aan inflatie toe te rekenen; nadere analyse hiervan zou moeten uitwijzen welk deel van de groei hieraan toe te wijzen is. Nadere analyse van de bestedingen van verblijfgasten uit het buitenland zou ook wenselijk zijn. De omvang en groei hiervan is nu onbekend. Ervaringen elders en een eerdere meting in Brabant in 2014 leren dat deze doorgaans veel hoger liggen dan de genoemde bestedingen bij de binnenlandse doelgroepen.

4.6. Toegevoegde waarde en banen: groei nu al hoger dan einddoel

Ontwikkeling toegevoegde waarde

- Doelstelling 2013-2020: groei van € 1,93 mld naar 2,18 mld ofwel een groei van 13%;
- Resultaat bij éénmeting 2017: een toegevoegde waarde van € 2,42 mld ofwel een groei van circa 25%. Er zijn geen metingen gehouden in de tussenliggende jaren;
- Duiding ontwikkeling: halverwege de beleidsperiode is de doelstelling al ruim gehaald en ligt de groei op bijna het dubbele van de doelstelling voor het einde van de periode. Deze groei kan vanuit het model worden veroorzaakt door een combinatie van meer bezoekers (dag- en verblijfgasten), meer bestedingen (hogere uitgaven per persoon en/of inflatie), lagere belasting/accijnzen en minder import van goederen en diensten van buiten de provincie. Als deze factoren indicatief worden beschouwd zien we het volgende:
 - Het bezoek is tussen de 0,7% (dagtochten) en circa 5,0% (overnachtingen) gestegen, het gemiddelde zal hier naar schatting tussen 1,5 en 2,0% uitkomen. Dit komt door het veel grotere aantal en aandeel dagtochten (= circa 220 miljoen) i.r.t. het aantal overnachtingen (bijna 11 miljoen), waardoor de dagtochten veel zwaarder meewegen in de gemiddelde groei;
 - De bestedingen per persoon per dag groeiden tussen -8,0% bij de ééndaagse zakelijke bezoeken tot + 6,5 tot 7,5% voor meerdaagse toeristische en zakelijke bezoeken. Dagtochten kwamen uit op + 2,7%. Het gemiddelde voor alle categorieën zal naar schatting uitkomen op 3,0-3,5%;
 - De groei van buitenlandse bezoekers heeft extra bijgedragen aan de groei van bestedingen / toegevoegde waarde omdat buitenlandse bezoekers veel meer besteden dan binnenlandse bezoekers;
 - Belastingen en accijnzen zijn eerder gestegen dan gedaald in de afgelopen jaren. Dat geldt zeker voor o.a. accijnzen op dranken en toeristenbelasting. Dit heeft een negatief effect op de groei omdat deze afgedragen moet worden en in mindering komt op de bruto bestedingen;

- Over veranderingen in de 'import' van goederen en diensten van buiten de provincie is weinig bekend. Aangezien de twee eerste categorieën (volume en bestedingen) beide een kleine groei opleveren en de hogere belastingdruk leidt tot lagere bruto bestedingen, zou minder 'import' van goederen en diensten voor een substantieel deel verantwoordelijk moeten zijn voor de 25% groei van de toegevoegde waarde;
- Bovenstaande zijn eerste bespiegelingen hoe de groei opgebouwd is. Dit vraagt o.i. om een nadere analyse.

Ontwikkeling aantal banen

- Doelstelling 2013-2020: groei van 51.700 naar 58.400 banen ofwel een groei van 13%;
- Resultaat bij éénmeting 2017: het aantal banen bedroeg 63.100 ofwel een groei van circa 22%. Ook hier zijn er geen metingen gehouden in de tussenliggende jaren. Dit heeft te maken met het feit dat er niet jaarlijks nieuwe input-outputmodellen van CBS beschikbaar zijn, waardoor het ook niet mogelijk is om een tussentijdse meting uit te voeren;
- Duiding ontwikkeling: halverwege de beleidsperiode is de doelstelling al ruim gehaald en ligt de groei bijna 70% hoger dan de doelstelling voor het einde van de periode. Er is een direct verband tussen het geld dat mensen uitgeven en de werkgelegenheid die nodig is om hen goederen en diensten te leveren. Het is ook hier moeilijk te achterhalen waar deze relatief sterke groei door veroorzaakt wordt gezien de relatief bescheiden groei van het aantal bezoeken en bestedingen per persoon. Ook een vergelijking met LISA cijfers, een meetinstrument dat in de landelijke R&T-standaard door een aantal andere provincies wordt gebruikt, als indicatie voor de ontwikkeling van het aantal banen geeft geen extra inzicht of houvast. Hierbij lag de groei in de periode 2012-2016 in Brabant op circa 5% in de horeca.

4.7. Beter aanbod

De ontwikkeling hiervan ziet er als volgt uit:

- Doelstelling 2013-2020: productontwikkeling, betere dienstverlening, aanbod dat aansluit voor gasten uit een groter herkomstgebied. Dit zou door o.a. cross-overs van VTE en ander sectoren gerealiseerd moeten worden;
- Resultaat van de éénmeting 2017: in hoofdstuk 3 is uitvoerig ingegaan op alle cross-overs en output die door Provincie, VisitBrabant en haar partners zijn gerealiseerd;
- Duiding beter aanbod: uit de interviews is gebleken dat de cross-overs hier sterk aan hebben bijgedragen, zoals Van Gogh, natuurpoorten, productontwikkeling zoals een meertalige website en menukaart, innovatieve verblijfsrecreatie, gethematiseerde fietsroutes, virtual reality belevenissen (JB500) etc. Ook LOF is opgezet om beter aanbod te gaan realiseren.

In paragraaf 3.2 onder het kopje productontwikkeling staan de cross-overs genoemd, die een goede bijdrage leveren aan een beter aanbod. Hieruit blijkt dat de bijdrage dan ook substantieel is, en zich steeds verder blijft ontwikkelen. De strategie is ook bedoeld om regulier aanbod te verbeteren. In de afgelopen jaren is er ook bij alle verblijfsvormen, zoals bungalowparken, campings, hotels, Bed & Breakfast en groepsaccommodaties, een hoger niveau ontstaan door kwaliteitsverhoging van het aanbod in de volle breedte. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwe verblijfsaccommodaties van Efteling en Beekse Bergen, maar ook meer kleinschalige vormen als een B&B. Campings zoals Ter Spegelt en De Paal die jaarlijks nieuwe vormen van verblijfsaccommodatie aanbieden of op dagrecreatief gebied innovatief zijn, zoals een fietscrossbaan 2.0. Een nieuw Van der Valk hotel in Tilburg zorgt voor extra en beter aanbod voor zowel de zakelijke als toeristische gast.

4.8. Samenwerking en draagvlak

De ontwikkeling hiervan ziet er als volgt uit:

- Doelstelling 2013-2020: mate waar in het proces wordt gedragen door en voor andere triple helix+ partners en bijdrage aan andere sectoren;
- Resultaat van de éénmeting 2017: de meerderheid is positief over de ambitie en ruim 90% van de geïnterviewde stakeholders is bekend met de activiteiten die worden gedaan ter stimulering van de VTE. Daarnaast zijn inmiddels circa 150 kleinere partners aangesloten bij VisitBrabant, waar dit in 2014 nog circa 30 bedrijven waren. Daarnaast neemt de provincie ook zelf de rol op zich om andere sectoren als cultuur, erfgoed, agrofood, natuur en sport te laten aanhaken bij de VTE. Dit gebeurt zowel binnen het provinciehuis zelf als daarbuiten en zowel vanuit VTE/economie als intern vanuit andere afdelingen. Uit de interviews die zijn afgenomen wordt dit duidelijk herkend en erkend als positief en kansrijk;
- Duiding samenwerking en draagvlak: uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat alle partners en betrokken partijen enthousiast zijn over de vernieuwende en creatieve aanpak m.b.t. uitvoering van de strategie en op het gebied van samenwerking. Er is ook een duidelijke groei te zien van de community en een groot draagvlak om aangehaakt te zijn. Een goed voorbeeld van een brede community is dat Eindhoven Airport is aangehaakt. VisitBrabant heeft hard gewerkt om het onbegrip in het begin bij de partners door de duidelijke strategische keuzes om te zetten in betrokkenheid en enthousiasme. House of Leisure, één van de partners van VisitBrabant, draagt ook bij aan het ondersteunen van ondernemers in de verdere ontwikkeling van hun bedrijf en aanbod. Voor allerlei vraagstukken kunnen zij als een 'makelaar' diensten en producten leveren, die aanvullend zijn op die van VisitBrabant. In het algemeen blijkt uit de interviews met de 30 stakeholders, dat er veel draagvlak en waardering is voor de ingezette beweging en innovatieve, vernieuwende aanpak van provincie en VisitBrabant als belangrijkste uitvoerende organisatie. De meeste organisaties zien zelf ook dat hun eigen resultaten de afgelopen jaren verbeterd zijn in termen van meer bezoek en bestedingen, ook bezoek van verder weg. Dit kwam ook al duidelijk naar voren bij de éénmeting in dit hoofdstuk. De stakeholders en partners ervaren de gekozen uitvoeringsstrategie als goed en zien dit voor de komende jaren als een goede koers.

4.9. Versterking gastvrijheid en innovatie

De ontwikkeling hiervan ziet er als volgt uit:

- Doelstelling 2013-2020: versterking imago gastvrije en innovatieve regio;
- Resultaat van de éénmeting 2017: de twee aanvankelijk geformuleerde indicatoren en outcome is niet meer meetbaar en/of het is onduidelijk of en zo ja wanneer nog een vervolgmeting plaatsvindt;
- Duiding versterking gastvrijheid en innovatie: gastvrijheid kan niet meer kwantitatief gemeten worden. Wel is hier in kwalitatieve zin iets over te zeggen; hiervoor verwijzen we naar 3.2 onder kopje 'doorontwikkeling gastvrijheid'. Een mooi voorbeeld van innovatie is de lichtshow op de markt van 's-Hertogenbosch in het teken van JB500, Symbolica van de Efteling, en ZooParc Overloon. Ook de toepassing van de beacon techniek bij fietsroutes als eerste in Nederland past hierin.

De stakeholders die zijn geïnterviewd voor de midterm review ervaren hier een positieve ontwikkeling. Vanuit de interviews komt ook naar voren dat de meeste stakeholders de gemoedelijkheid/relaxte houding van Brabant al van nature een sterk punt vinden, maar dit is niet persé hetzelfde als gastvrij zijn. Een duidelijk beeld van gastvrijheid hebben de partners niet voor ogen. Iedere partner kijkt er anders naar en ziet een andere rol van VisitBrabant om gastvrijheid te versterken. De innovatie zien de geïnterviewde stakeholders vooral terug in de cross-overs.

In hoofdstuk 3 is vanuit de strategie al gesproken over de doorontwikkeling gastvrijheid. Op hoofdlijnen heeft dit erin geresulteerd dat VisitBrabant trainingen, themabijeenkomsten, masterclasses, e-learningmodules, een groot ondernemersevenement, doorlopende campagnes en het bieden van praktische tools heeft georganiseerd. Binnen dit programma is, ook in het kader van het intensiveringsproject Internationalisering, sinds de zomer van 2016 een betaalde dienstverlening opgezet (abonnementsvorm), onder de noemer Basispakket Internationaal (BPI). ‘VisitBrabant ontzorgt mij met dit pakket voor de komende jaren’ volgens enkele van de geïnterviewde personen. In 2016 zijn ruim 75 van deze pakketten verkocht en dat aantal was in oktober 2017 reeds verdubbeld.

5. HOE HEEFT DE NIEUWE STRATEGIE BIJGEDRAGEN AAN DE RESULTATEN

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal wat de bijdrage van de ingezette strategie is geweest aan het bereiken van de resultaten en welke andere factoren (mede) van invloed waren. Immers, het is nooit alleen vanuit de uitvoering van de strategie te verklaren of een ontwikkeling succesvol is; ook andere externe ontwikkelingen zijn van invloed.

Belangrijke vragen die in dit hoofdstuk tevens beantwoord worden:

- Was de uitvoering van de strategie effectief ofwel is tot nu toe bereikt wat men wilde bereiken en ligt de uitvoering op koers richting 2020;
- Was de uitvoering van de strategie efficiënt ofwel heeft de uitvoering op doelmatige wijze plaatsgevonden.

Dit hoofdstuk is hierbij als volgt opgebouwd:

- Welke factoren waren mede van invloed op de bereikte resultaten (5.2);
- Vervolgens is de effectiviteit van de strategie geanalyseerd (5.3);
- Daarna is ingegaan op de efficiency waarmee de strategie is uitgevoerd (5.4);
- Tot slot, is een beschouwing gegeven op de ingezette financiële instrumenten (5.5).

5.2. Welke andere factoren waren mede van invloed

Alvorens in te gaan op de effectiviteit en efficiency van het gevoerde beleid gaan we onderstaand in op welke factoren verder van invloed waren. We maken hierbij onderscheid in externe factoren die een sterke, deels autonome invloed hebben en factoren die in samenhang met het gevoerde beleid van invloed waren:

Externe factoren, deels autonoom van invloed:

- Economische ontwikkeling: groei ontstaat mede omdat Nederland sinds kort uit de recessie is, er weer meer koopkracht is en er een hoger consumentenvertrouwen is. Een deel van de groei is hieruit te verklaren en zal naar verwachting doorzetten (verwachting CPB > 2% op jaarbasis);
- Trends in reisbranche/het toerisme: hierbij moet worden gedacht aan factoren als de groei van het aantal verbindingen met low cost carriers, opkomst van de OTA's (online travel agents als Booking.com, AirBnB), forse groei in belangstelling voor en bezoek aan Amsterdam/Holland en de inzet van NBTC om deze bezoekers te spreiden over Nederland, digitalisering waardoor aanbod voortdurende inzichtelijk, beschikbaar en boekbaar is;
- Bereikbaarheid/mobiliteit: voor Brabant gelden hiervoor onder meer de uitbouw van Eindhoven Airport, verbetering wegnnet bij o.a. Efteling, ring Tilburg en Eindhoven en snelle fietsverbindingen.

Factoren van invloed in samenhang met de andere partners binnen het ingezette VTE beleid:

- Investerings in de toeristische sector zelf zoals bij grote 'spelers' als Efteling, Centerparcs, Libema/Beekse Bergen en hotelketens als Van der Valk;
- Citymarketing en musea in de grote steden, die steeds vaker samen met VisitBrabant de markt bewerken en/of samen participeren in bijv. themajaren en BrabantNacht;
- Festival en evenementencultuur in Brabant: in beginsel worden de meeste evenementen en festivals eerst lokaal ontwikkeld, maar bij partijen die zich kunnen en willen doorontwikkelen en het markt bereik willen vergroten, spelen provincie en VisitBrabant een belangrijke rol in respectievelijk de cofinanciering, programmering en (inter-)nationale vermarkting.

5.3. Analyse van de effectiviteit van de strategie

De doelen worden successievelijk aangehaald of en in hoeverre de strategie heeft bijgedragen. De resultaten en de uitvoering van de strategie zijn reeds beschreven in de eerdere hoofdstukken.

Doel: meer bezoek, groter herkomstgebied, langer verblijf

Bijdrage van de strategie is overwegend positief en zichtbaar. De effectiviteit is vooral zichtbaar bij bezoekers van verder weg en waar de inzet van iconische thema's (Design, Van Gogh, Attraction en Events) en themajaar JB 500 met sterk accent op buitenlandse gasten goed aan bijgedragen hebben. Verder heeft de strategie bijgedragen aan het grotendeels behouden van de bestaande familiemarkt. In heel Nederland is sprake van een stagnerende markt. Hierbij moet ook aangetekend worden dat een duidelijke focus vanuit VisitBrabant op deze doelgroep o.i. in de uitvoering er nog onvoldoende is. Om nadrukkelijker de familiemarkt te ontwikkelen is een traject gestart met NHTV, Efteling en VisitBrabant.

Doel: hogere bestedingen

Bijdrage van de strategie is positief geweest en duidelijk zichtbaar. Er is een causaal verband met het aantrekken van bezoek van verder weg omdat zij 'vanzelf' meer geld uitgeven omdat deze groep ook uit eten gaat en overnachten vanwege de langere verblijfsduur. Dit geldt zeker voor buitenlandse gasten. De doelgroep die gericht is op cross-overs zijn vaker koopkrachtigere en gemiddeld hoger opgeleide doelgroepen die doorgaans meer besteden. Dit zien we bijvoorbeeld terug bij de cross-overs van Van Gogh en Bosch500. De strategie van productontwikkeling heeft hier ook aan bijgedragen zoals het slimmer inzetten van (fiets-)routes door thematisering, gebruik beacons, ontwikkeling natuurpoorten met parkeren, horeca en infopunt waardoor bezoekers niet alleen verleid worden om te fietsen maar ook en juist om regelmatig af te stappen en te consumeren.

Doel: beter aanbod

Bijdrage van de strategie is positief geweest. Bij cross-overs is dit direct duidelijk zichtbaar. Het LOF zal hier in de toekomst ook aan bij kunnen dragen; op dit moment kan de effectiviteit hiervan nog niet gemeten worden omdat dit fonds pas zeer recent is gestart. Daarnaast zien we bij bedrijven met regulier aanbod continu mooie nieuwe ontwikkelingen. Een recente ontwikkeling is een plan voor een verblijfsrecreatiepark in Loon op Zand van Landal Green Parks, die hiermee het aanbod versterkt. Verder zien we bij veel bedrijven ook de inzet op meertalige presentatie van hun bedrijf, intern en via de website. Uit het kwalitatieve onderzoek (interviews) blijkt dat de strategie hier effectief iets aan bijgedragen heeft.

Doel: samenwerking en draagvlak

Bijdrage van de strategie hieraan is zeer positief geweest. In de eerste jaren van deze nieuwe ontwikkeling en beweging van de VTE was er nog een zekere sceptische houding in delen van de sector. Nu zijn (vrijwel) alle partners en betrokken partijen enthousiast over de vernieuwende en creatieve aanpak m.b.t. uitvoering van de strategie. Er is ook een duidelijke groei te zien van de community. De strategie is effectief geweest om een breed draagvlak te creëren, met een sterke community. Deze kan nog verder groeien nu ook kleinere aanbieders meer en meer gaan aanhaken.

Doel: versterking gastvrijheid & innovatie

Bijdrage van strategie is onvoldoende meetbaar om hier een duidelijke uitspraak over te doen. De cross-overs hebben zeker een bijdrage geleverd aan de innovatie van de VTE. De effectiviteit van de gastvrijheid laat zich moeilijker meten omdat er geen duidelijke omschrijving van gastvrijheid in het beleid is vastgelegd. Daarbij komt bij dat twee van de indicatoren om de gastvrijheid te monitoren niet meer bestaan dan wel niet meer benut worden (meest gastvrije stad en imagometing).

Uit de interviews komt naar voren dat de strategie met gastvrijheid verschillend wordt ervaren. Daarbij is de meetbaarheid minder geworden omdat de indicator van meest gastvrije stad is komen te vervallen.

Ook de monitor 'De kracht van regiomerken' van NBTC die in 2013 de innovatie en gastvrijheid heeft gemeten is nadien (nog) niet herhaald. Al met al maakt dit de meetbaarheid van Brabant als gastvrije en innovatieve provincie in kwantitatieve termen moeilijker.

Doel: hogere toegevoegde waarde en meer banen

Bijdrage van de strategie is positief. De strategie is zeker effectief geweest waardoor meer banen zijn gerealiseerd. Uiteraard spelen ook andere factoren hier in belangrijke mate mee, zoals de groei van de economie en positieve trends in de reisbranche. De doelstelling is reeds behaald als we kijken naar de éénmeting. Zie ook par 4.3.

5.4. Efficiency bij de uitvoering

Inleiding

Voor het meten van de efficiency is niet vooraf een indicator/maatstaf ontwikkeld. Efficiency is ook geen absoluut begrip. Dit begrip krijgt pas betekenis als factoren als aanpak, takenpakket, grootte werkgebied, organisatie-opzet en personele inzet en beschikbare budgetten vergeleken worden met die bij andere provincies en de eigen resultaten worden vergeleken met die van de partijen in de benchmark.

Ondanks de verschillen in de wijze waarop het toerisme is georganiseerd op provinciaal niveau (dit is in vrijwel in geen enkele provincie hetzelfde georganiseerd) is toch geprobeerd indicatief een vergelijking te maken, uiteraard rekening houdend met die verschillen. Hier mogen dan ook geen vergaande conclusies aan verbonden worden.

Voor de benchmark is gekozen voor een drietal provincies met een groot oppervlak, buiten de Randstad en met een actief toeristisch beleid, namelijk Limburg, Overijssel en Gelderland. De cijfers zijn gebaseerd op vrij beschikbare data uit jaarverslagen e.d.; er is geen aanvullend onderzoek geweest en er zijn geen gesprekken gevoerd.

Benchmark

In onderstaand overzicht zijn de provincies in een benchmark op een aantal relevante gegevens vergeleken:

Tabel 5.1

Organisatie	VisitBrabant	VVV's Limburg	Marketing Oost	RBT-KAN/Visit Veluwe
Werkgebied	Heel Brabant	Elke VVV bestrijkt een regio. Deze werken collegiaal samen en vormen gezamenlijk de VVV Limburg	Heel Overijssel	Regio Arnhem-Nijmegen en Veluwe. Daarnaast zijn er in Gelderland RBT's voor Rivierenland en Achterhoek
Organisatievorm/takenpakket	Marketing & sales heel Brabant, Uit in Brabant, routebureau en per 1-1-2018 Conventionbureau. Daarnaast aparte, zelfstandige VVV's met eigen budgetten en taken	4 samenwerkende VVV's (Noord, Midden, Zuid en Maastricht), die marketing en VVV organisatie doen	Marketing, organisatie hele provincie en voor aparte regio's, TIP's, routebureau, Citymarketing Zwolle	Marketing en VVV-organisatie voor dit gebied + Convention Bureau.

Personele organisatie Marketing organisatie en bij provincie	• VisitBrabant; circa 10 fte + flexibele schil • Provincie, team VTE: circa 2,0 FTE	• VVV's: onbekend • Provincie: indicatief 3-5 fte	• Marketing Oost: circa 31 FTE • Provincie Overijssel: 2-3 fte	• RBT-KAN incl. Visit Veluwe circa 45 medewerkers • Provincie: onbekend
Budget provincie 2016	Bijna 3 mln waarvan circa 50% naar VisitBrabant	Circa 3 mln per jaar komende jaren, waarvan deel (?) naar VVV's	Promotiebudget circa 5 mln waarvan 50% uit bijdrage overheid (= provincie en gemeenten), ofwel 2,5 mln	Marketingbudget € 7,0 mln per jaar, waarvan 50% publiek ofwel 3,5 mln vanuit provincie en gemeenten.
Bezoeken (overnachtingen en. dagtochten)	• 10,9 mln overnachtingen • 220 mln dagtochten	• 11,1 mln overnachtingen • Ca 110 mln (excl. veel dagtochten buitenlandse gasten)	• 6,2 mln overnachtingen	• 11,0 mln = heel Gelderland • Ca 40 mln dagtochten (alleen regio Arnhem-Nijmegen)

Conclusies

Uit het voorgaande zijn de volgende conclusies te trekken:

- Brabant scoort in deze benchmark qua aantal dagtochten beter en qua overnachtingen vergelijkbaar met de andere provincies;
- De personele inzet is vergelijkbaar (bij provincie) of bescheidener (bij marketingorganisatie). Hierbij dienen wel twee aantekeningen gemaakt te worden:
 - Bij de andere provincies is de organisatie van de VVV's in alle gevallen inclusief. In Brabant zijn dit zelfstandige organisaties die wel nauw samenwerken met VisitBrabant maar er organisatorisch en budgettair geen deel van uitmaken;
 - VisitBrabant kent naast de vast circa 10 FTE een flexibele schil die kan krimpen of meegroeien afhankelijk van de activiteiten in een bepaald jaar waar andere provincies kiezen voor een groter vast personeelsbestand.
- Het budget vanuit de provincie is in Brabant vergelijkbaar of lager, hoewel de ervaring leert dat deze factor per provincie zeer verschillend is ingevuld en weinig bekend is welke budgetten voor specifieke projecten of vanuit andere afdelingen mede gealloceerd worden voor toerisme;
- Voorzichtige conclusie is dat Brabant het qua prestaties vergelijkbaar of beter doet dan de andere provincies met een inzet van middelen en mensen die eerder onder dan boven het gemiddelde ligt. Hieruit kunnen we voorzichtig concluderen dat de uitvoering op basis van deze vergelijking en indicatieve cijfers efficiënt is geweest.

5.5. Beschouwing ingezette financiële instrumenten

De gekozen financiële instrumenten zijn verschillend van aard en qua inzet in tijd. In deze paragraaf kijken we hier globaal op terug en vooruit. De provincie heeft de mogelijkheid om financiële middelen structureel of incidenteel in te zetten voor proces en projecten, in de vorm van opdrachten of subsidies, al dan niet in de vorm van een lening.

In de periode 2013-2014 zijn procesmiddelen ingezet voor het ontwikkelen van de gezamenlijke strategie VTE, uitmondend in het Kwartiermakersrapport. In deze nieuwe aanpak VTE is ervoor gekozen om de middelen niet in te zetten in een conventionele subsidieregeling voor ontwikkeling van toeristisch aanbod omdat uit de analyse van voorgaande jaren is gebleken dat dat onvoldoende is om de kansen in de VTE-opgave te realiseren.

Vooruitlopend op de gewenste nieuwe beweging in de VTE zoals eerder in dit rapport is geschetst, is in 2013 nog eenmalig gekozen voor een conventionele subsidieregeling Vrijtijdseconomie met een plafond van € 750.000 opengesteld van 1 september 2013 tot en met 1 december 2013. Doel was om goede initiatieven die konden bijdragen aan innovatie met een onderscheidend kwaliteitsimpuls voor de VTE alvast een kans te geven. Na evaluatie is gebleken dat een subsidieregeling niet de meest effectieve en efficiënte manier is om de gewenste innovatieve en kwalitatieve impuls te realiseren. Om de strategie zoals beschreven in Hoofdstuk 3 verder uit te rollen, en de doelen te realiseren, zijn de volgende financiële instrumenten ingezet:

De **basissubsidie** voor VisitBrabant was in 2016 circa 0,9 miljoen en daarnaast € 0,3 miljoen voor het Routebureau. De middelen voor de basisorganisatie van VisitBrabant zijn structureel in de provinciale begroting opgenomen. Dit bestaat uit de basissubsidie en de subsidie voor het Routebureau. Deze middelen zijn effectief en efficiënt ingezet als we kijken naar de grote output van een klein kernteam, zeker ook in relatie tot andere regio's met grote ambities op gebied van toerisme (zie voorgaande paragraaf). Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat (vrijwel) alle betrokken partijen ook tevreden zijn over het resultaat van VisitBrabant en het Routebureau.

Een (aflopende) **aanloopsubsidie**, voor het voorziene exploitatietekort van VisitBrabant, op basis van het businessplan zoals beschreven in het Kwartiermakersrapport. Het businessmodel van VisitBrabant is gebaseerd op een kleine vaste kern voor de basisactiviteiten en een flexibele schil van capaciteit die wordt ingehuurd voor de projecten en diensten. Kenmerk van deze opzet is dat VisitBrabant op termijn steeds meer inkomsten uit de markt kan verwerven door diensten, opdrachten van derden en lidmaatschappen van ondernemers.

Daarbij is als uitgangspunt gesteld dat VisitBrabant een klein deel van de kosten voor de vaste kern zelf moet verdienen via projecten en diensten in de flexibele schil. Daarvoor is een ingroeimodel gemaakt: de basissubsidie wordt de eerste jaren aangevuld met een subsidie die een exploitatietekort voorkomt. Die aanvullende subsidie wordt elk jaar lager waardoor de verdienopgave elk jaar hoger wordt. De kern is noodzakelijk om de projecten en diensten financieel en organisatorisch mogelijk te maken. En omgekeerd is de flexibele schil noodzakelijk om de inhoudelijke doelstellingen te bereiken.

In het kwartiermakersrapport is een prognose opgenomen van de wijze waarop de verdienopgave bereikt kan worden. Daarbij is gerekend op inkomsten uit het aanbieden van dienstverlening en op een bijdrage aan de vaste kosten vanuit projectfinanciering. Na 3 jaar praktijkervaring blijkt de verdienopgave tot en met 2018 haalbaar: VisitBrabant is in staat om de niet toereikende basissubsidie voor de vaste kern op te vangen met inkomsten uit de flexibele schil. Tegelijkertijd is te zien dat de verhouding tussen inkomsten uit dienstverlening en uit projecten in de praktijk anders ligt dan geschetst in het kwartiermakersrapport: de inkomsten uit dienstverlening zijn lager en de omvang van de projectenportefeuille is juist groter dan verwacht.

Omdat de omvang van de projectenportefeuille vooral afhangt van inhoudelijke afwegingen en de diensten minder opbrengen dan verwacht, is het nog onzeker of de verdienopgave ook na 2018 haalbaar is. Het verdient aanbeveling om de balans in de gaten te houden tussen inhoudelijke doelstellingen en de verdienopgave. Als een te groot deel van de activiteiten enkel wordt uitgevoerd om de verdienopgave te halen dan kan ten koste gaan van de inhoudelijke voortgang. Tegelijkertijd blijft het ondernemende karakter belangrijk om dynamiek te houden in de uitvoeringsorganisatie VisitBrabant.

Sinds de start van VisitBrabant zijn diverse activiteiten ontwikkeld. Tevens is er nieuwe huisvesting gerealiseerd in een inspirerend omgeving in een voormalige fabriek. Op deze locatie is een broedplaats ontstaan van bedrijven en organisaties in de VTE. Daarnaast moest men van scratch af beginnen met bouwen van digitaal platform, de innovatieve site, en het gaan opzetten van (steeds meer) producten en diensten. Algeheel beeld is dat VisitBrabant de afgelopen drie jaar inkomsten heeft verworven passend bij het geraamde exploitatietekort. Beeld daarbij is dat deze inkomsten, in afwijking van het businessplan, meer afkomstig waren van projecten in opdracht van derden dan van diensten en

lidmaatschappen. Daarbij is VisitBrabant erin geslaagd om voor projecten steeds meer partners te verbinden, zoals bijvoorbeeld aan de Campagne BrabantNacht (zie verder hieronder). In hoeverre de afwijkingen vergeleken met de aannames in het Kwartiermakersrapport de komende jaren zullen leiden tot aanpassing van het exploitatietekort aflopend naar nul in 2020, is op dit moment nog onduidelijk.

De lening voor ontwikkeling van innovatieve ICT met big data (zoals als extra kans beschreven in kwartiermakersrapport). De ICT-lening van € 650.000,-, die is verstrekt om het innovatieve ICT-deel van het multi-sided platform (customer-data) te realiseren, zou moeten bijdragen aan meer inkomsten. Deze lening is renteloos en moet worden terugbetaald tussen 2019 en 2028. De mogelijkheden voor innovaties m.b.v. gepersonaliseerde big data, zoals beschreven in het Kwartiermakersrapport, blijken op dit moment minder makkelijk dan gedacht. Goede ICT is een must om bij te kunnen blijven in de huidige VTE. In hoeverre bij het verstrekken van deze lening het realistisch is geweest om dit terug te betalen is de vraag. Om een uitvoeringsorganisatie hiermee in de toekomst te belasten zal nog een hele dobber zijn, zeker nu de inkomsten uit het verdienmodel zoals hierboven is aangegeven lager zullen uitpakken dan gedacht.

Een **structureel bedrag** op de begroting **VTE voor aanzwengelen van ontwikkeling in cross-overs, versnellingsprojecten** (BrabantNacht of ontwikkeling zakelijke markt), **proces en communicatie**. Hierbij kan worden gedacht aan Van Gogh, vervolg Design 2017, of de voorbereiding van crossroads, mobiliteit en Dance/festivals. Bovendien betreft een deel van het VTE budget proceskosten, zoals het organiseren van meetings en inhuur van capaciteit voor provinciale communicatie. Het totaal bedrag ca. € 0,5 miljoen, dit is inclusief 0,1 miljoen proceskosten, dat hiervoor gemiddeld gereserveerd is, is naar onze inschatting ook redelijk en gemiddeld voor de activiteiten die hiervoor gedaan worden. De middelen zijn niet alleen effectief maar ook efficiënt ingezet.

Budgetten van andere beleidsvelden, die verantwoordelijk zijn en blijven voor de ontwikkeling van bezoekbaar aanbod, zoals van musea, festivals, agrofood en natuur. Deze budgetten voor cross-overs worden volgens de begroting van deze beleidsvelden ingezet en worden hier verder niet in beeld gebracht. Door de verbinding met de VTE kan echter synergie worden bereikt op beide terreinen. De branding en marketing van Brabant op deze onderdelen wordt door deze slimme verbinding van beide velden vergroot, en daarmee de effectiviteit van de ingezette middelen (1+1 = 3 effect). De projectsubsidies hebben effectief bijgedragen aan het hoofddoel om andere beleidsvelden te betrekken bij de VTE. De andere beleidsvelden dragen ook substantieel bij aan de cross-overs en themajaren.

Provinciale middelen voor het **Leisureontwikkelfonds (LOF)**: De provincie stelt maximaal € 5 miljoen beschikbaar voor het LOF. De provincie verdubbelt hiermee de inleg van regio's en bedrijven tot een maximum van € 5 miljoen gedurende 10 jaar. Hierdoor kan een fonds ontstaan van circa € 10 miljoen. Het fonds is een instrument om in de hele beweging, zoals hiervoor geschetst, een extra impuls te geven aan het ontwikkelen van innovatief, onderscheidend bezoekbaar aanbod in Brabant, dat structureel meer bezoekers van verder weg zal trekken. Het rendement van de beweging, zoals op grond van de strategie in het kwartiermakersrapport wordt uitgerold, kan hierdoor worden vergroot. Het LOF is mede mogelijk gemaakt door een constructie waarin bedrijven een lening ontvingen van de provincie, met de voorwaarde dat een opslag van 0,5 % van de rente op deze lening werd gedoteerd in het fonds.

In 2017 is het LOF daadwerkelijk gestart. De eerste aanvragen werden in september in behandeling genomen. Naast de initiatiefnemers (Midpoint, Efteling, Beekse bergen en provincie) zijn inmiddels alle regio's aangehaakt, waardoor een Brabantbreed fonds is ontstaan. Het betreft een revolverend fonds. Daarmee heeft de provincie Noord-Brabant in samenwerking met Midpoint Brabant, de Efteling, Libéma en alle regio's, een uniek fonds in de Leisure sector opgezet. Dit financiële instrument is een van de instrumenten die ingezet worden om de doelen te bereiken. Het LOF richt zich op projecten die aansluiten bij de kernthema's in de regio, zoals die in de strategie van de VTE zijn uitgewerkt.

In hoeverre het instrument effectief en efficiënt is zal nog moeten blijken, gezien de recente start. De stakeholders en de partners van VisitBrabant zijn er enthousiast over, voor zover stakeholders hiermee bekend zijn. Ook bij het reguliere aanbod wordt het gewaardeerd dat er deze mogelijkheden zijn maar ook hier is de bekendheid van dit fonds (nog) niet overal bekend.

Personele middelen: Het kernteam VTE van de provincie wordt bekostigd uit de ingezette personele middelen door Provincie Noord-Brabant. Het aantal fte is van 2013 tot 2016 van 6,1 gedaald naar 4,0. Dit jaar (2017) is dit gedaald tot 2,0 fte. Er is geen reden om te voorzien dat dit in 2020 niet gerealiseerd gaat worden. Nu de nieuwe strategie is geïmplementeerd schatten wij in dat de personele middelen effectief en efficiënt zijn en worden ingezet.

6. SAMENVATTENDE CONCLUSIES

Op basis van de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken worden in dit afsluitende hoofdstuk de hoofdvragen uit 1.3 systematisch beantwoord:

Beweging goed in gang gezet

Vanaf 2013 is een positieve beweging in gang gezet door nieuw beleid en een strategie met een duidelijke focus op de vrijetijdseconomie. Hierbij zijn vele cross-overs gemaakt met andere beleidsvelden om de gestelde doelen te realiseren. Hierbij heeft de provincie de lead genomen, is VisitBrabant in het leven geroepen als belangrijkste uitvoerende organisatie en zijn als snel de belangrijkste partners uit de triple helix+ aangehaakt. De stakeholders en partners ervaren de gekozen uitvoeringsstrategie als goed en zien dit voor de komende jaren als een goede koers.

Realisering doelen grotendeels op koers

Het beleid met de daarbij behorende strategie heeft bijgedragen aan het realiseren van de doelen. Enkele van de beoogde resultaten voor 2020 zijn nu reeds behaald (meer bezoekers uit een groter herkomstgebied, toegevoegde waarde en aantal banen). De sterkste groei is te zien bij de buitenlandse bezoekers/overnachtingen. Er is wel sprake van een stagnerende binnenlandse shortbreakmarkt, waarbij aangetekend moet worden dat dit een landelijke trend is. Het vasthouden van de markt van gezinnen met kinderen blijkt een lastige opgave. Verder zien we dat er wel een groei is van de gemiddelde bestedingen, maar dat deze relatief bescheiden is als de inflatie ook in ogenschouw wordt genomen. Bij ongewijzigde koers ziet het er naar uit dat de hoofddoelen worden gerealiseerd, bij de subdoelen (binnenlandse shortbreaks, gezinsmarkt) is dit nog onduidelijk.

Cross-overs leveren hierbij belangrijke bijdrage

De vele gerealiseerde cross-overs hebben eraan bijgedragen om meer bezoekers te trekken (uit een groter herkomstgebied), meer toegevoegde waarde/bestedingen en meer banen te realiseren. Twee toppers waren de cross-overs (jaarthema 2015 en 2016); Van Gogh met landelijk 1,0 miljoen bezoekers waarvan een (groot) deel in Brabant en JB500 met 1,4 miljoen in Brabant. Daarnaast is het veelbelovend dat Brabant zich steeds meer manifesteert als de design-provincie met de Dutch Design Week als meest pakkende voorbeeld met inmiddels jaarlijks bijna 300.000 bezoeker uit steeds meer landen. Design ontwikkelt zich verder met jaarrond design aanbod in heel Brabant, waarmee het iconische thema Design steeds meer gevuld raakt.

Koers op hoofdlijnen vasthouden

De uitvoeringsstrategie met de ingezette instrumenten is voldoende om de meeste doelen te bereiken. Bijsturing op instrumenten is niet noodzakelijk. VisitBrabant inclusief Routebureau functioneert prima en dit wordt door de partners en stakeholders van VisitBrabant erg gewaardeerd. Er is dan ook een breed draagvlak. We zien in de afgelopen jaren een groei van diverse partijen die aanhaken op de ingezette koers en het uitvoeringsprogramma van VisitBrabant. De stakeholders/Triple Helix+ partners ervaren de uitvoering van de strategie en de bereikte resultaten als (zeer) positief.

Versterking aanbod op verschillende niveaus loopt

Het internationaal aanbod is versterkt bij een aantal grote ondernemingen/partners bijvoorbeeld De Efteling, Beekse Bergen, Cross-overs met Van Gogh en JB500. Het reguliere aanbod en de top van het aanbod is versterkt, dit zien we gebeuren rondom thema's, denk hierbij aan bijzondere accommodaties zoals 'Sleeping with Van Gogh', innovatieve fietsroutes met beacons, e.d. Het is lastig om een totaalbeeld te schetsen of de basis op orde (o.a. openbare ruimte en bereikbaarheid) is, omdat dit per gemeente en regio verschilt. Routebureau Brabant zorgt voor de wandelroutes, fietstochten, ruitertochten, vaartochten en MTB-routes in Brabant. Het routebureau wordt gewaardeerd door haar partners; dit draagt bij om de basis op de orde te hebben. Tot slot merken we op dat er veel plannen

zijn waarvan een gedeelte waarschijnlijk gerealiseerd gaat worden. Deze zullen ook bijdragen aan het versterken van het aanbod.

Versterking imago gastvrijheid en innovatie moeilijk meetbaar

Het referentiekader van gastvrijheid is voor iedereen anders. Dit maakt het complex om te constateren of gastvrijheid zich daadwerkelijk positief heeft ontwikkeld. Welke activiteiten, instrumenten en betrokken partijen hiermee gemoeid zijn is duidelijk. De personen die zijn geïnterviewd voor de midterm review ervaren hier een positieve ontwikkeling. Vanuit de interviews komt ook naar voren dat de meeste stakeholders gemoedelijkheid/relaxte houding van Brabant hierbij al een sterk punt vinden, maar geconstateerd wordt dat dit niet persé hetzelfde als gastvrij is. Enkele activiteiten zoals trainingen dragen bij aan het verder ontwikkelen van gastvrijheid. Het ontbreekt aan een scherp geformuleerde doel en indicator op het gebied van gastvrijheid waardoor dit beter te monitoren is. Daarbij komt dat de instrumenten die het begrip enigszins meetbaar moesten maken niet meer zijn benut of niet meer bestaan.

Uitvoering op hoofdlijnen effectief en efficiënt

De strategie heeft in het algemeen positief bijgedragen om de doelen te bereiken. Waar de strategie duidelijk zichtbaar heeft bijgedragen is de samenwerking in de sector. Er is een beweging ontstaan uit een versnipperd veld naar een netwerk waar draagvlak voor is gekomen. De aanpak met cross-overs en themajaren heeft bijgedragen aan meer bezoekers en beter (inter)nationaal aanbod. In hoeverre de strategie efficiënt is ingezet is moeilijk te bepalen. Er is een vergelijking gemaakt met andere provincies en regio's. Hoewel de organisaties verschillend zijn lijkt de provincie Noord Brabant met VisitBrabant hier mee in lijn te liggen en in sommige gevallen efficiënter opereert.

Verdienmodel VisitBrabant lastig opgave

Bij de voorziene ontwikkeling van VisitBrabant naar een organisatie met een beperkte basissubsidie en meer eigen inkomsten, zien we dat dit tot nu toe gerealiseerd is. Een goede flexibele schil van medewerkers is hierbij wel een voorwaarde. De afgelopen jaren lopen de werkelijk gemaakte kosten in de pas met de begroting. Of de verder teruglopende aanvullende subsidie ook in 2018 zorgt voor een sluitende begroting is nog een vraag. Daarnaast is er de renteloze lening voor de ICT die vanaf 2019 terugbetaald moet worden. Het terugbetalen achten wij niet realistisch als op niveau gepresteerd moet blijven worden.

Rol provincie nog steeds meest geëigende

De provinciale rol als uitdager en daarbij als stimulator en facilitator is nog steeds de meest geëigende rol. Door deze rol is de samenwerking in de sector versterkt en is een mooie community ontstaan. Deze community zal waarschijnlijk in de toekomst blijven groeien en bijdragen aan een sterkere vrijetijdseconomie in Brabant.

Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen

	Organisatie	Naam en functie
1	Provincie Noord-Brabant	Anneke Boezeman, programmamanager VTE
2	Provincie Noord-Brabant	Ivka Orbon, programmamanager erfgoed
3	Provincie Noord-Brabant	Yolanda Hafmans, clusteradviseur communicatie
4	VisitBrabant	Heleen Huisjes, directeur
5	Citymarketing Breda	Gea Groenendijk, strategisch adviseur
6	Gemeente Heusden	Inge Sprangers, manager Heusdens Buro voor toerisme
7	De Efteling	Jack van de Vliert, destination marketeer
8	Libéma	Sjors van den Boogaart, divisiedirecteur
9	Eindhoven Airport	Flip Estourgie, commercieel directeur
10	KHN	Jan Witmer, directeur Guldenberg, vz KHN
11	RECRON	Jeroen Akkermans, bestuurslid
12	CenterParcs	Inge Zwaagman, directeur
13	MICE-markt, VisitBrabant	Sef Sweegers, manager BD&M
14	NHTV	Jos van der Sterren, directeur
15	NHTV	Moniek Hover, lector storytelling
16	NBTC	Max Schreuder, manager marketing
17	St. Bosch 500/We are Food	Lian Duif, projectleider
18	Biesboschmuseum	Peter van Beek, directeur
19	Noord-Brabants Museum	Charles de Mooij, directeur
20	BKKC	Chris van Koppen, directeur
21	DDF	Martijn Paulen, directeur
22	VVV-Brabant	Eric Boselie, voorzitter
23	TBO / Brabants Landschap	Erik Jan van Haaften, adjunct directeur
24	RWB	Nico Sommen, projectleider R&T
25	Gemeente Tilburg	Erik de Ridder, wethouder
26	Midpoint/House of Leisure	Joost Melis, directeur
27	DDF	Rafaela Vermeulen, hoofd PR
28	Erfgoed Brabant	Patrick Timmermans, directeur
29	Oorlogsmuseum Overloon	Erik van Dungen, directeur
30	VisitBrabant (Board)	Bart de Boer, voorzitter board

Bijlage 2: Samenstelling begeleidingscommissie

- Coert Vermeij – opdrachtgever Midterm review VTE, Provincie Noord-Brabant
- Anneke Boezeman – opdrachtgever programma VTE, Provincie Noord-Brabant
- Ivka Orbon – programmamanager Cultuur, Erfgoed, Provincie Noord-Brabant
- Heleen Huisjes – directeur VisitBrabant
- Ton Bosman – kennis en onderzoek, Provincie Noord Brabant
- Hermieke van Dijke – beleidsmedewerker programma VTE, Provincie Noord-Brabant

Bijlage 3: Bronvermelding

- Nulmeting; Brabantse vrijetijdseconomie, Stand van zaken 2013, Vrijetijdshuis met bijlage
- Rapporten van Dynamic Concepts:
 - Jaarlijkse monitor, Stand van zaken 2015 VTE Brabant
 - Jaarlijkse monitor, Stand van zaken 2016 VTE Brabant
 - Éénmeting, stand van zaken VTE Beleid en Marketingkennis
 - Impact toerisme en recreatie Noord-Brabant
- Statenmededelingen over VTE
 - 28 januari 2014
 - 9 december 2014
 - 1 april 2014
 - 15 december 2015
- Beleidskader & uitvoeringsagenda vrijetijdseconomie 2013-2020
- Rapportage Ontwikkeling van de vrijetijdseconomie in Noord Brabant/VisitBrabant
- Van Gogh 2015, 125 jaar inspiratie / Hoogtepunten en resultaten
- CBS (logies accommodaties)
- CVTO/CVO
- Eindevaluatie Manifestatie JB 500, 's-Hertogenbosch 2016
- Kwartiermakersrapport 2014, VisitBrabant/ConnectBrabant
- Startnotitie 2.0 VTE in Brabant; een gezamenlijke uitdaging

Gegevens:

Projectnummer: GB17.030
Gré Beekers
Willem Kraanen

ZKA Consultants

Biesbosweg 16c
5145 PZ Waalwijk
Tel. 088-2100250
e-mail: info@zka.nl
www.zka.nl