

Management en vrijetijdsdienstverlening: een kansrijk opleidingsdomein?

Erik Keppels
Frank Peters
Hans Schuit

KBA-projectnummer 2007.639

Nijmegen, 27 november 2007
Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

© 2007 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1	Vraagstelling en onderzoeksopzet	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Vraagstelling	5
1.3	Opzet onderzoek	7
1.4	Opbouw van het rapport	7
2	Het aanbod in de regio Leiden	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Afbakening van de regio	9
2.3	Belangrijkste producten en trekpleisters	10
2.4	Populariteit vrijetijdsaanbod	10
2.5	Concurrenten	11
2.6	Sterke en zwakke kanten van het aanbod	11
2.7	Verwachte veranderingen in het aanbod	12
3	Ontwikkelingen in de vrijetijdsdienstverlening	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Landelijke ontwikkelingen	15
3.3	Ontwikkelingen in de regio Leiden	18
4	De vraag naar managementfuncties	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Functies	21
5	Opleidingen	23
5.1	Inleiding	23
5.2	Hbo-opleidingen op het domein van vrijetijdsdienstverlening en management	23
5.3	Bestemming schoolverlaters naar branche en functie	23
5.4	Bekendheid met en imago van opleidingen	26
6	Conclusies	27
7	Advies	29
	Literatuur	31
Bijlage I	Respondenten	33
Bijlage II	Interviewschema	35
Bijlage III	Competenties manager vrijetijdsdienstverlening	39

1 Vraagstelling en onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

In opdracht van de Hogeschool Leiden (HS) heeft het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (KBA) onderzoek gedaan naar beroepenvorming en opleidingsbehoeften op het snijvlak van vrijetijdsdienstverlening en management. De vraag van de hogeschool was of het domein van de vrijetijdsdienstverlening een kansrijk opleidingsdomein is om het huidige opleidingsaanbod binnen het cluster Management en Bedrijf te vernieuwen en te verbreden. In het voorliggende rapport doen we verslag van dit onderzoek.

1.2 Vraagstelling

Het onderzoek is uitgevoerd om te inventariseren wat de relevante kenmerken zijn van het domein vrijetijdsdienstverlening en welke ontwikkelingen zich binnen dit domein (gaan) afspelen. De volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

- 1 *Wat zijn de meest relevante kenmerken en ontwikkelingen binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening?*
- 2 *In hoeverre leiden de geïnventariseerde ontwikkelingen tot kwalitatieve en kwantitatieve verschuivingen in de arbeidsmarktvraag naar managementfuncties binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening?*
- 3 *Welke hbo-opleidingen bestaan er op het domein van vrijetijdsdienstverlening en in welke mate zijn zij kwalitatief en kwantitatief in staat om te voorzien in verschuivingen in de arbeidsmarktvraag naar managementfuncties binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening?*

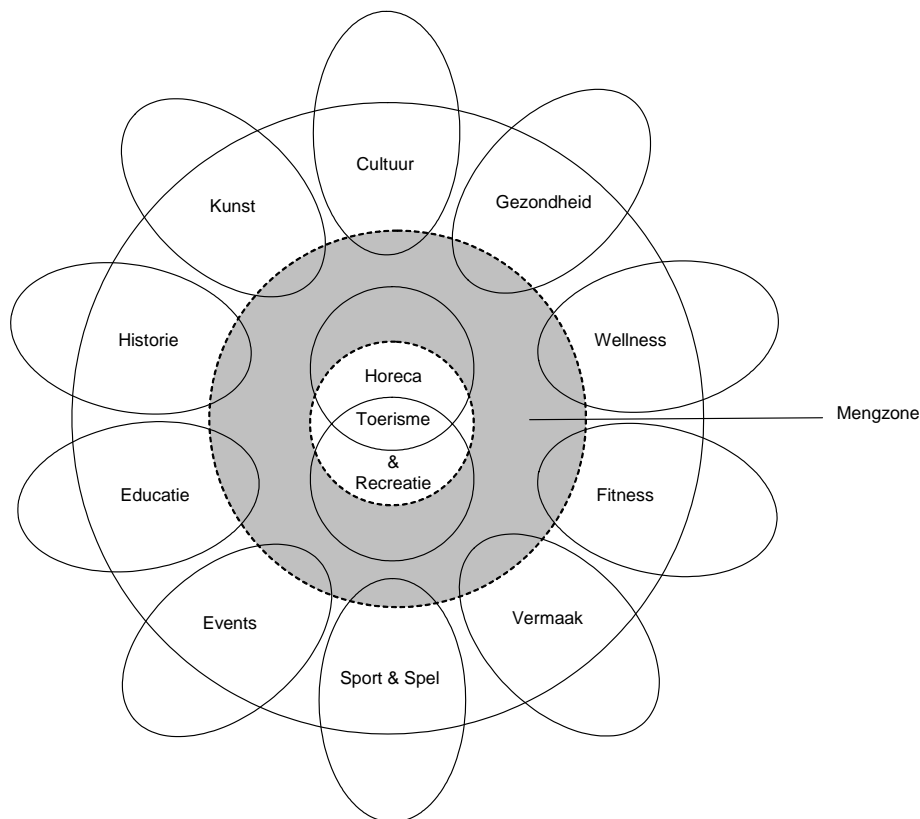
Onder het begrip *vrijetijdsdienstverlening* verstaan we: betaalde dienstverlening buitenshuis, die erop gericht is om een bijdrage te leveren aan de beleving, ontspanning en verzorging van mensen in hun vrije tijd¹. In het onderzoek hebben we ons dus gericht op vrijetijdsbesteding *buitenshuis* waarbij tegen betaling *diensten* worden verleend, die een bijdrage leveren aan de *ontspanning, beleving* en *verzorging* van mensen. In de achtertuin in het zonnetje de krant lezen is bij voorbeeld een vorm van vrijetijdsbesteding, maar valt niet onder de definitie van vrijetijdsdienstverlening. Wordt die krant gelezen op een terras van een café met een kopje erbij, dan valt dat wel binnen de definitie. Dat vindt dan namelijk buitenshuis plaats en er is sprake van betaalde dienstverlening, die bijdraagt aan de verzorging, ontspanning en beleving van individuen.

1 De definitie van het begrip 'vrijetijdsdienstverlening' en de nadere uitwerking hiervan zijn ontleend aan een niet gepubliceerd KBA/BMC-rapport uit 2006 in opdracht van Hogeschool Zeeland en ROC Zeeland.

Het aanbod van de vrijetijdsdienstverlening is divers en krijgt in toenemende mate een diffuus en hybride karakter. Kenmerkend is dat er steeds meer sprake is van mengvormen tussen activiteiten, die voorheen betrekkelijk gescheiden voorkwamen. Voor zo ver het mogelijk is om te spreken van afzonderlijke aandachtsvelden binnen de vrijetijdsdienstverlening kunnen de volgende thema's worden onderscheiden: cultuur, kunst, educatie, historie, horeca, toerisme en recreatie, sport, fitness, wellness, events, wellness, vermaak en gezondheid.

Figuur 1 geeft een schematische weergave van het domein van de vrijetijdsdienstverlening. Binnen de vrijetijdsdienstverlening gaan we uit van een model met drie concentrische cirkels. Tussen en binnen deze cirkels is geen sprake van harde grenzen maar van vloeiende overgangen. In de binnenste cirkel, de kern, hebben we horeca en toerisme & recreatie geplaatst. In de buitenschil de overige subsectoren van vrijetijdsdienstverlening. De middelste, grijs gemaakte cirkel noemen we de *mengzone*. Hier vindt vervlechting en vermenging plaats van activiteiten uit de binnencirkel met activiteiten uit de buitencirkel. Ook binnen de onderscheiden cirkels is sprake van vermenging tussen elementen uit die cirkels. Kortom, de sector van vrijetijdsdienstverlening heeft een diffuus, hybride karakter: er is bijna geen museum meer te vinden, dat zelf niet over een café-restaurant beschikt. Veel hotels bieden samen met musea en andere culturele voorzieningen arrangementen aan, die een combinatie vormen van logies, diners en culturele activiteiten. Ook tussen sport, fitness, wellness, gezondheid en horecavoorzieningen bestaan allerlei dwarsverbanden en mengvormen.

Figuur 1 – Schematische weergave vrijetijdsdienstverlening



Het begrip *management* hebben we in het onderzoek ruimer opgevat dan lijnmanagement sec. Ook andere vormen van management worden in het onderzoek betrokken. Voorbeelden daarvan zijn projectmanagement, accountmanagement en programmamanagement. Kenmerkend voor al deze managementfuncties en -vormen is dat er sprake is van zelfstandige beroepsuitoefening en resultaatverantwoordelijkheid voor nader te definiëren taken op het domein van vrijetijdsdienstverlening.

1.3 Opzet onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we onderzoeksliteratuur en beleidsdocumenten bestudeerd en interviews gehouden met tien sleutelfiguren uit de regio Leiden op het gebied van vrijetijdsdienstverlening. Hiermee bedoelen we personen die goed zijn ingevoerd op het gebied van de vrijetijdsdienstverlening (of in één van de domeinen die daarvan deel uitmaken) en beschikken over een zogenoemde helicopterview. De namen van de sleutelpersonen (zie bijlage I) zijn aangeleverd door de Hogeschool Leiden.

Thema's in de interviews waren de meest relevante kenmerken van het aanbod aan vrijetijdsdienstverlening, de belangrijkste ontwikkelingen in dat domein en de betekenis van die ontwikkelingen voor de vraag naar managementfuncties op het gebied van vrijetijdsdienstverlening. Het interviewschema dat we hebben gebruikt, staat in bijlage II.

1.4 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 beschrijven we eerst de kenmerken van het aanbod aan vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden. In hoofdstuk 3 doen we dat voor de ontwikkelingen in dit domein, maar nu zowel voor de regio als landelijk. De vraag naar managementfuncties wordt beantwoord in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 gaan we na welke huidige opleidingen mogelijk concurrerend kunnen zijn voor een nieuw te starten opleiding op het raakvlak van management en vrijetijdsdienstverlening. In hoofdstuk 6 volgen de conclusies.

2 Het aanbod in de regio Leiden

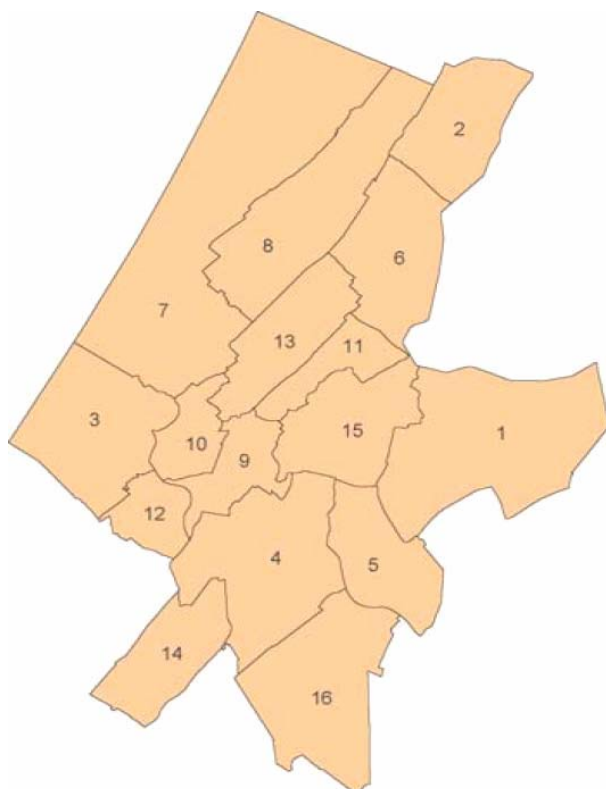
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het aanbod op het gebied van vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden. We geven eerst de belangrijkste producten en trekpleisters en de populariteit daarvan, uitgedrukt in bezoekersaantallen. Daarna gaan we in op concurrenten en de sterke en zwakke kanten van het aanbod. Tot slot beschrijven we de door de sleutelpersonen verwachte veranderingen in het aanbod.

2.2 Afbakening van de regio

Wanneer in dit rapport gesproken wordt over de regio Leiden, dan wordt daarmee het COROP-gebied *Agglomeratie Leiden en Bollenstreek* bedoeld, ook wel aangeduid als regio Holland Rijnland. Deze regio bestrijkt de 'driehoek' van Katwijk tot Noordwijk, van Hillegom tot Alkemade en van Zoeterwoude tot Voorschoten (zie figuur 1). Ook de aangrenzende gemeente Alphen a/d Rijn geldt voor de Hogeschool Leiden als verzorgingsgebied.

Figuur 1 – Regio Leiden (bron: www.hollandrijnland.net)



1. Alkemade
2. Hillegom
- 3 + 10 + 12. Katwijk*
4. Leiden
5. Leiderdorp
6. Lisse
7. Noordwijk
8. Noordwijkerhout
9. Oegstgeest
- 11 + 13 + 15. Teylingen**
14. Voorschoten
16. Zoeterwoude

*voorheen de gemeentes Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg

**voorheen de gemeentes Sassenheim, Voorhout en Zoeterwoude

2.3 Belangrijkste producten en trekpleisters

De regio kent een divers vrijetijdsaanbod, met als belangrijkste trekpleisters:

- de cultuurhistorische, authentieke stad Leiden met haar vele musea, zoals het Naturalis en het Rijksmuseum van Oudheden;
- de Noordzeekust inclusief de luxueuze en populaire hotels in Noordwijk (dat zich qua congresmarkt in de top 10 van Europa bevindt);
- de Bollenstreek met de Keukenhof en de bloemencorso's;
- het binnenwater, met name de Kager Plassen.

Daarnaast is de aanwezigheid van kennis zeer belangrijk voor de regio Leiden. De stad Leiden onderscheidt zich op het gebied van bioscience met het bedrijventerrein *Bio Science Park*, op dit gebied het grootste in Nederland. In Noordwijk staat het Europees Centrum voor Ruimtevaart en Technologie (ESTEC), de grootste vestiging van het European Space Agency (ESA), met als culturele trekpleister *Space Expo*, een permanente ruimtevaarttentoonstelling. Door in te spelen op een speciaal kennisgebied onderscheidt een stad zich van concurrerende naburige steden en creëert zo zelf een niche. Een heel andere trekpleister, de Bollenstreek, bevindt zich ook in een niche. In de Nota Ruimte van het kabinet is dit gebied aangewezen als één van de vijf zogenoemde *Greenports* in Nederland, die als doel hebben de internationale concurrentiepositie te versterken; in het geval van de Bollenstreek op het gebied van bloembollen.

2.4 Populariteit vrijetijdsaanbod

De provincie Zuid-Holland ziet de toeristische sector als een groeisector. Zij concentreert haar beleid op drie speerpunten: kust, cultuur en bloemen en bollen. In tabel 2.1 staan de bezoekersaantallen van de belangrijkste trekpleisters in deze speerpunten.

Tabel 2.1 – Bezoekersaantallen belangrijkste trekpleisters regio Leiden

Speerpunt	Naam	Plaats	Bezoek 2001	Bezoek 2003	Bezoek 2005
<i>Kust</i>	Recreatiegebied Staatsbosbeheer Hollands Duin	Noordwijk	n.b.	n.b.	2.311.342
<i>Cultuur</i>	Space Expo	Noordwijk	74.000	75.000	n.b.
	Naturalis	Leiden	240.041	239.370	246.479
	Rijksmuseum voor Volkenkunde	Leiden	60.718	86.966	86.000
	Hortus Botanicus	Leiden	n.b.	81.118	80.000
	Rijksmuseum van Oudheden	Leiden	134.977	141.524	n.b.
	Museum Boerhaave	Leiden	29.287	33.555	34.066
	Stedelijk museum de Lakenhal	Leiden	50.736	41.587	31.383
	Molenmuseum De Valk	Leiden	27.552	25.019	22.643
	Den Hartogh Ford Museum	Hillegom	n.b.	20.000	n.b.
<i>Bloemen & Bollen</i>	Bloemencorso Bollenstreek	Noordwijk	800.000	1.100.000	1.200.000
	Bloemencorso Rijnsburg	Rijnsburg e.o.	n.b.	150.000	200.000
	Keukenhof	Lisse	745.695	657.000	693.000
	Panorama Tulip Land	Sassenheim	n.b.	45.000	65.000

Bron: Provincie Zuid-Holland (mei 2006)

Vanuit economische perspectief presteert de regio Leiden bovengemiddeld ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde qua economische groeiprestatie, economische kracht, investeringsbereidheid en productiestructuur, blijkt uit onderzoek van de Rabobank (2003). Ook binnen de provincie Zuid-Holland presteert de regio bovengemiddeld.

In 2001 bood Zuid-Holland ruim 16 procent van de totale werkgelegenheid in Nederland; dat is op Noord-Holland na het meeste. Het aandeel van de toeristische werkgelegenheid ten opzichte van de totale werkgelegenheid in Zuid-Holland is echter mager. Alleen in de provincies Utrecht en Flevoland ligt dit lager. In 2000 werd ongeveer 5,4 miljard euro in de provincie Zuid-Holland besteed aan toerisme en recreatie; dat is 20,8 procent van alle toeristische bestedingen in Nederland. De toeristische sector is hiermee in absolute zin zeer omvangrijk te noemen, hoewel het zoals aangegeven van minder groot belang is voor de Zuid-Hollandse economie vergeleken met het Nederlandse gemiddelde.

2.5 Concurrenten

Het succes van vrijetijdsaanbod is mede afhankelijk van concurrenten die vooral in naburige regio's zijn gesitueerd. Hieronder is per onderwerp aangegeven wie of wat de belangrijkste concurrenten zijn.

- Kust met hotels: Noordwijk biedt veel allure, bevindt zich in de top 10 van de congresmarkt in Europa en heeft zodoende weinig concurrentie. De dagrecreatie aan de kust kent concurrentie van andere kustgebieden in de buurt, zoals Scheveningen.
- Cultuur: De stad Leiden heeft concurrentie van andere steden in de buurt, zoals Amsterdam, Haarlem, Delft, Den Haag en Rotterdam.
- Bollenstreek: De Bollenstreek is uniek in zijn soort en heeft geen concurrentie.
- Kennis: Op het BioScience Park van Leiden bevindt zich meer dan de helft van alle biosciencebedrijven in Nederland (www.leiden.nl). Nationaal gezien heeft Leiden op dit gebied dan ook nauwelijks concurrentie.

Met name een cultuurhistorische stad als Leiden kent veel concurrentie door de aanwezigheid van andere steden binnen beperkte afstand. Deze bieden echter niet alleen concurrentie, maar ook aantrekkingskracht voor de regio Leiden. Dit wordt ook wel omschreven als: 'waar het regent in Amsterdam, druppelt het in Leiden'. Bovendien profiteert de zakelijke dienstverlening in de regio Leiden ook van de logistieke mainports luchthaven Schiphol en de Rotterdamse haven.

2.6 Sterke en zwakke kanten van het aanbod

Wat zijn de sterke en zwakke kanten van het vrijetijdsaanbod in de regio Leiden? Om die te achterhalen hebben we gebruikgemaakt van diverse rapporten (Rabobank, 2003; MKB/Rabobank, 2005; KBA/BMC, 2006; Provincie Zuid-Holland, 2006). En we hebben die vraag ook in de gesprekken met de sleutelpersonen aan de orde gesteld.

Sterke kanten:

- authentieke cultuurstad Leiden met historische kern, grachten en vele musea (grootste culturele binnenstad van Nederland na Amsterdam);
- unieke Bollenstreek met grote trekpleisters Keukenhof en bloemencorso's;

- aanwezigheid van de Noordzeekust met sterk imago;
- aanwezigheid van (specialistische) kennis (oudste universiteit van Nederland en BioScience park in Leiden, ruimtevaart/ESA in Noordwijk, Greenport Bollenstreek);
- Europese toppositie van Noordwijkse hotels in de congresmarkt (onder andere Huis Ter Duin, Leeuwenhorst);
- economisch bovengemiddeld presterende regio, onder andere op het gebied van investeringsbereidheid;
- Zuid-Holland heeft hoogste aantal dagrecreanten in Nederland;
- dicht bij logistieke mainports luchthaven Schiphol en Rotterdamse haven;
- populair onder buitenlandse toeristen;
- grote diversiteit in vrijetijdsaanbod;
- klant is tevreden over de accommodatie, omgeving/landschap, voorzieningen, service/gastvrijheid en de afstand vanaf thuis.

Zwakke kanten:

- dichtslibbende infrastructuur, slechte bereikbaarheid;
- gebrek aan samenwerking tussen vrijetijdsaanbieders, versnipperd aanbod;
- mensen verblijven niet vaak lang op vakantie in Zuid-Holland;
- identiteitsloze regio en imagoloze stad Leiden;
- seizoenstoerisme in Bollenstreek;
- matige en/of dure parkeergelegenheid;
- geringe verblijfsaccommodaties, onder andere door veelheid aan regels voor de horeca;
- afgebrokkelde VVV;
- gebrek aan arrangementen, productcombinaties;
- ruimtegebrek;
- prijs/kwaliteit verhouding, hoewel verbetering zichtbaar is in 2005 t.o.v. 2003 (Provincie Zuid-Holland, 2006).

2.7 Verwachte veranderingen in het aanbod

Provinciaal beleid

De Noordzeekust is populair en geniet een prima imago. Het kustproduct is echter verouderd en heeft daarom aandacht nodig. In het beleid van de provincie was er in 2003 met name aandacht voor doorlopende verbetering van de bereikbaarheid, stimulering van de ruimtelijke kwaliteit van de badplaatsen en meer variëteit tussen de kustregio's. Ook zal er meer nadruk gelegd worden op de verbinding tussen de kust en het achterland. Een ander belangrijk speerpunt zijn de cultuursteden, waarbij de provincie Zuid-Holland zich niet alleen richt op de grote steden Rotterdam en Den Haag, maar ook op de kleine en middelgrote cultuursteden, zoals Leiden. De bollenteelt wordt als speerpunt genoemd in het toeristisch beleid vanwege het economisch, landschappelijk en toeristisch belang, ondanks dat men het marktpotentieel van deze sector 'an sich' als gering acht. De 'bloemen & bollen' zorgen vooral voor een sterker imago van Zuid-Holland als toeristische provincie.

Offensief van Teylingen

Nadat in 1996 de actiegroep *Hou het Bloeiend* met het *Pact van Teylingen* in actie kwam om het bollencomplex voor de Duin- en Bollenstreek te behouden, is in 2004 het Offensief van Teylingen in het leven geroepen om, naast beperkingen uit het Pact, op zoek te gaan naar ruim-

telijke oplossingen voor deze streek. Met behulp van kleinschalige concrete projecten moet de vitaliteit van het landschap en het bollencomplex bevorderd worden. Voor het gebied rondom de Keukenhof uit zich dat in de wens van seizoensverbreding, oftewel het vergroten van de toeristische waarde buiten het voorjaar. Het toeristische potentieel van deze streek kan beter benut worden. Binnen het Offensief bestaan daarvoor twee modules (ECORYS, 2006): (a) het creëren van een toeristisch centrum / recreatief transferium op het parkeerterrein van de Keukenhof tentoonstelling en (b) het recreatief netwerk Keukenhof en omgeving, waaronder het landgoed Keukenhof en de gebieden van Zuid-Hollands Landschap.

Andere verwachte veranderingen met effect op het vrijetijdsaanbod

- Komst RijnGouwelijn, een tramdienst langs Gouda-Alphen a/d Rijn-Leiden-Katwijk-Noordwijk.
- Opkomst van citymarketing en meer specifiek de start van Citymarketing Leiden per 1 februari 2008. De eerste producten hiervan zijn een visitorcentre in de Kamer van Koophandel, verbeterde informatievoorziening via website www.leiden.nl, infozuilen, de stadskrant en binnenkort een lichtkrant aan het gebouw van de Kamer van Koophandel (tegenover het centraal station).
- De ontwikkeling van het fietsknooppuntensysteem in de regio.
- De ontwikkeling van een toeristisch centrum bij de Keukenhof.

3 Ontwikkelingen in de vrijetijdsdienstverlening

3.1 Inleiding

Binnen de hedendaagse vrijetijdsbesteding van consumenten doen zich ontwikkelingen voor die van grote invloed zijn op de vraag naar vrijetijdsdienstverlening. Regio's die niet inspelen op actuele ontwikkelingen in de consumentenvraag naar vrijetijdsdienstverlening, lopen het risico marktaandeel te verliezen. De ontwikkelingen die we in dit hoofdstuk beschrijven, zijn afkomstig uit de interviews met sleutelpersonen en relevante literatuur (o.a. KBA/BMC, 2006, MKB-Nederland en Rabobank, 2005; Rabobank, 2003; SCP en CBS-Statline). Eerst bespreken we de landelijke ontwikkelingen en vervolgens de regionale.

3.2 Landelijke ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen

Voor de Nederlandse economie in het algemeen is de vrijetijdsdienstverlening in termen van omzet en werkgelegenheid een belangrijke sector. De algemene verwachting is dat het economisch belang van de vrijetijdssector de komende jaren nationaal en internationaal gezien zal toenemen. In Nederland zijn ongeveer 54.000 bedrijven (7,8 procent van alle bedrijven in Nederland) actief in de vrijetijdssector met een jaarlijkse omzet van ongeveer 13 miljard euro, goed voor 3,3 procent van het Bruto Nationaal Product.

Toenemende werkgelegenheid

De vrijetijdssector biedt werkgelegenheid voor ongeveer 350.000 manjaren, zo'n 5 procent van de nationale werkgelegenheid. Er wordt een groei verwacht naar 5,5 procent in 2015 (MKB Nederland en Rabobank, 2005). Ook cijfers van LOB HTV en OVDB wijzen in hoofdlijnen op groei van de werkgelegenheid binnen de vrijetijdsdienstverlening.

Mensen geven meer geld uit

Mensen geven steeds meer geld uit aan vrijetijdsgelateerde goederen en diensten. De bestedingen liggen rond de 35 miljard euro per jaar (MKB Nederland en Rabobank, 2005). Door de toename van het aantal tweeverdieners komt er ook steeds meer budget vrij voor vrijetijdsactiviteiten, hoewel aan de andere kant de tijd die mensen daarvoor hebben, afneemt.

Toenemende concurrentie

De concurrentie in de toeristisch-recreatieve sector is de afgelopen jaren toegenomen, vooral door de stijgende lonen en gelijkblijvende arbeidsproductiviteit. Het belang van een kwalitatief goed product is dan ook nog groter geworden.

Demografische ontwikkelingen

Meer ouderen

Nederland vergrijst. Was in 2002 nog 31 procent ouder dan 50 jaar, in 2030 zal het aandeel 50-plussers 41 procent bedragen. Er komen niet alleen meer senioren, ze worden ook steeds ouder, blijven langer vitaal en hebben meer geld te besteden dan eerdere senioren generaties. Ook in andere westerse landen zoals Duitsland, Engeland en de Verenigde Staten is de trend van een vergrijzende bevolking ingezet en wordt in toenemende mate het economische potentieel van senioren in het algemeen en voor de toeristisch-recreatieve sector in het bijzonder genoemd. Hier wordt ook wel gesproken van 'the silver economy'.

Meer singles

Er komen steeds meer singles. Alleenstaanden maken inmiddels 33 procent van de bevolking uit: deels gaat het om betrekkelijke jonge alleenstaanden, deels om ouderen. Voor sommigen is single zijn een keuze, een levensstijl, maar er is ook een grote groep ongewild alleenstaand. Singles beschikken net als senioren over relatief veel tijd en geld, en vertegenwoordigen een belangrijk en groeiend segment binnen de vrijetijdsmarkt.

Mobiliteit neemt toe

De moderne, westerse mens wordt steeds mobieler. Dit gegeven komt tot uitdrukking in het toegenomen aandeel van vliegvakanties binnen en buiten Europa, maar ook in het toegenomen aandeel van andersoortige uitjes (dagtrips). In 2002 zijn er door Nederlanders bijvoorbeeld 5 procent meer uitstapjes gemaakt dan in 1998.

Ruimtelijke decentralisatie

Er ontstaan steeds vaker (grootschalige) vrijetijdsprojecten aan de rand van of buiten de stad. Nationaal gezien verplaatsen deze projecten (en daarmee ook hotels) zich van de Randstad naar de meer perifeer gelegen provincies. Naast deze projecten vindt er buiten de stad ook toenemend (veelal kleinschalige) agrotourisme plaats, zoals kampeerterreinen op boerenerven.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Toegenomen behoefte aan (authentieke) belevenissen

De moderne mens gaat in zijn/haar vrijetijdsbesteding steeds meer op zoek naar authentieke belevingen. Het kan hierbij gaan om activiteiten gericht op 'thrillseekers' (parasailing, bungeejumpen, abseilen etc.) maar ook om het genieten van mooie natuur of cultuur. Authenticiteit van de beleving is hierbij belangrijk. Dit betekent dat consumenten minder geneigd raken om veertig jaar naar dezelfde vakantiebestemming te gaan en dat het voor aanbieders binnen de vrijetijdindustrie belangrijk is om iets eigens, iets onderscheidends toe te voegen aan hun dienstverlening. Vrijetijdsondernemers die mikken op een langdurige relatie met hun klanten doen er goed aan om van tijd tot tijd een nieuw element in hun aanbod op te nemen.

Diversificatie van vraag naar toeristische producten/activiteiten

Door trends als individualisering, toenemend marktpotentieel van senioren, toename allochtonen en emancipatie van allochtonen wordt er een breder scala van recreatiemogelijkheden gevraagd in de toeristische sector.

Toenemend belang van internet als instrument voor oriëntatie en boeking

Steeds meer vakanties worden geboekt via internet. Ook bij de voorbereiding van vakanties spelen internetverbindingen en websites een steeds belangrijkere rol. Aanbieders en regio's zonder goede website verliezen geleidelijk aan terrein ten opzichte van aanbieders die gebruik maken van de promotie- en boekingsmogelijkheden van de digitale snelweg.

Kortere vakanties en meer dagtrips

Nederlanders gaan vaker, maar korter op vakantie. Vooral kortere vakanties worden doorgebracht binnen eigen land. Dagtrips nemen, zoals al aangestipt, toe in frequentie.

Kwaliteitseisen consument nemen toe

De consument wordt steeds veeleisender in zijn vrijetijdsbesteding. De consument vraagt naast de massadienstverlening steeds meer om maatwerk en voorzieningen van hoog niveau. Enerzijds gaat het om eisen op het gebied van comfort, hygiëne en veiligheid, anderzijds gaat het om breedte, samenstelling en authenticiteit van het assortiment van vrijetijdsproducten.

Meer variatie en meer vervlechting van vrijetijd domeinen

De vrijetijdsbesteding van mensen laat zich steeds moeilijker in afzonderlijke hokjes duwen: vrijetijdspatronen worden steeds grilliger en afwisselender, vrijetijdsgedragingen lopen steeds meer in elkaar over. Consumenten worden veelzijdiger, 'high' en 'low culture' sluiten elkaar niet meer uit: er zijn mensen die naar de opera gaan en een week later naar een popconcert.

Binnen één vakantie doen mensen zeer uiteenlopende dingen: zonnen, winkelen, uitgaan, sporten, et cetera. Die verschillende vakantiewensen doen zich zelfs binnen het gezin voor: de één gaat vissen, de ander naar een museum en weer een ander gaat lekker winkelen. De motieven om gebruik te maken van een vrijetijdsvoorziening kunnen eveneens zeer divers zijn. Je kunt naar het fitnesscentrum om iets aan je conditie te doen, om vrienden te ontmoeten, gemasseerd te worden, om je even flink in te spannen en/of om met z'n allen na afloop lekker iets te drinken. Om aansluiting te houden bij de diversiteit in wensen op het gebied van vrijetijdconsumptie gaan steeds meer aanbieders van accommodaties verder dan het uitsluitend aanbieden van logies en bieden zij ook vrijetijdsactiviteiten aan. Dat kan in eigen beheer gebeuren, maar ook worden uitgevoerd door derden.

Behoefte aan inclusief verblijf

Er blijkt een steeds grotere groep mensen te zijn die graag het volledige vrijetijdsaanbod op de vakantie locatie binnen handbereik heeft. Deze trend uit zich ondermeer in het toegenomen gebruik van diensten en producten die worden aangeboden binnen Nederlandse vakantieparken, maar ook bij voorbeeld in de all-inclusive arrangementen aan de Turkse Rivièra, waar eten, drinken en vermaak bij de prijs zijn inbegrepen. Aanbieders van vrijetijdsdiensten bieden gezamenlijk meer arrangementen aan.

Opkomst gezondheidstoerisme / wellness

De aandacht voor gezondheid is de laatste jaren aan het toenemen. Mede door de toegenomen levensverwachting, toegenomen aandacht van overheid en bedrijfsleven in de strijd tegen zwaarlijvigheid en ziekteverzuim, toegenomen stress op het werk en door de noodzakelijke heroriëntatie van de kuuroorden in Duitsland - de meeste kuren worden niet meer vergoed door de ziektekostenverzekeringen - is het gezondheidstoerisme in Nederland in opkomst (Rabobank, 2006). Gezondheidstoerisme dient overigens niet verward te worden met medisch toerisme. Bij laatstgenoemde gaat het om het behandelen van bestaande kwalen, terwijl gezondheidstoeris-

me eerder preventief en ontspannend werkt. De bekendste en meest populaire vorm van gezondheidstoerisme is wellness, dat staat voor zowel een lichamelijke als een geestelijke vorm van welbevinden. De wellnesstrend slaat steeds vaker over naar andere sectoren, waarbij branchevervaging optreedt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanbieden van wellnessvakanties en het aanbod van mini-wellnesscentra in hotels, maar ook de toenemende verkoop van light producten, energiedranken, whirlpools, buitenspa's et cetera.

3.3 Ontwikkelingen in de regio Leiden

Onderstaande ontwikkelingen zijn specifiek gericht op Zuid-Holland en de regio Leiden. De grondslag voor deze gegevens ligt enerzijds bij een tweetal onderzoeken naar toerisme en recreatie, te weten van de Rabobank (2003) en van de provincie Zuid-Holland (2006). Ook via de gesprekken met sleutelpersonen hebben we hierover informatie gekregen.

Weinig lange verblijven; veel dagrecreatie en korte verblijven

De provincie Zuid-Holland wordt gekenmerkt door het hoge aantal dagrecreanten en is met 215 miljoen (ruim 22 procent van totaal aantal) dagtochten op dit gebied zelfs de belangrijkste aanbieder van Nederland. Het aantal lange verblijven in Zuid-Holland is daarentegen niet groot. Dit komt vooral omdat er relatief weinig mogelijkheden zijn om te overnachten. De vakantiegangers verblijven meestal kort. Maar liefst 70 procent van de Nederlanders en Vlamingen blijft niet langer dan 4 dagen op vakantie in Zuid-Holland. De vakantiegangers zijn in deze korte periode over het algemeen wel relatief consumptief ingesteld, waarbij men onder andere oude steden als Leiden veelvuldig bezoekt. Leiden ondervindt echter grote concurrentie van andere steden als Scheveningen, Den Haag en Rotterdam, hoewel de aanwezigheid van relatief veel (cultuur)steden in de regio rondom Leiden ook als een belangrijke aantrekkingskracht kan worden gezien.

Veel buitenlandse toeristen

Zuid-Holland is populair onder buitenlandse toeristen. In Zuid-Holland zijn in 2001 bijna 8 miljoen overnachtingen geregistreerd, oftewel 9,8 procent van het totaal aantal overnachtingen in Nederland (CBS Statline). Bijna de helft daarvan betreft die van buitenlandse gasten, tegenover een landelijk gemiddelde van één derde. Een grote groep zijn de Duitse toeristen, die 15 procent van alle overnachtingen vertegenwoordigen.

Toenemende populariteit strandvakantie t.o.v. stadsvakantie

De vakantie in Zuid-Holland wordt steeds meer getypeerd als strandvakantie/rustvakantie in plaats van een stadsvakantie. Voor een dagtrip blijven steden wel in trek, maar minder vaak voor het winkelen. Ook het attractiebezoek is in opkomst, hoewel dit gedeeltelijk verklaard kan worden doordat attractiepark Duinrell in Wassenaar in het huidige – in tegenstelling tot vorig – onderzoek van de provincie Zuid-Holland (2006) is meegenomen.

Toenemend belang van internet als instrument voor oriëntatie en boeking

Ook in de provincie Zuid-Holland is het internet de belangrijkste informatiebron bij het kiezen van een vakantiebestemming en het boeken van de vakantie. Ongeveer 60 procent van het totale aantal boekingen vindt plaats via het internet.

Tevreden klanten

Vakantiegers zijn over het algemeen tevreden over Zuid-Holland als bestemming. Het meest tevreden zijn ze over de accommodatie, de omgeving/landschap, bereikbaarheid, voorzieningen, service/gastvrijheid en de afstand vanaf thuis. Ontevreden is men met name over de prijs/kwaliteitverhouding (hoewel verbetering is opgetreden) en de parkeergelegenheid. Vooral voor de Nederlandse bezoekers hebben de geboden voorzieningen en activiteiten aan belang gewonnen. De favoriete activiteiten zijn het uit eten gaan, winkelen en strandbezoek. Het aantal bezoekers dat de vakantie viert met kinderen is toegenomen. Een aandachtspunt is hierbij dat men ontevredener is over de kindvriendelijkheid dan in 2003.

Komst Citymarketing Leiden

Op 6 september 2006 hebben 17 partners uit de stad Leiden een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het doel dat toeristen, studenten, bewoners, bedrijven en klanten de stad minimaal overwegen bij hun keuze om te recreëren, studeren, wonen, vestigen of winkelen (www.centrumvanleiden.nl). Enkele van deze partners zijn de gemeente Leiden, de Kamer van Koophandel, VVV Holland Rijnland, onderwijsinstellingen, LUMC, museumgroep Leiden, Hotel-overleg Leiden.

RijnGouwelijn

Er komt een lightrail-verbinding tussen Gouda, Leiden en de kustdienst, waardoor een betere bereikbaarheid ontstaat van en tussen diverse vrijetijdsaanbieders in de regio Leiden. Dit wordt alom gezien als een positieve ontwikkeling voor de vrijetijdsdienstverlening.

Ontwikkeling toeristisch centrum Keukenhof

Op 24 oktober 2007 heeft de stichting Kasteel Keukenhof het initiatief genomen een masterplan op te stellen met de bedoeling een jaarrond toeristisch aanbod te creëren. Hoogtepunt blijft de twee maanden durende bloemententoonstelling, maar daarnaast worden zowel het kasteel als het landgoed meer bij het Keukenhof betrokken als één geheel en beter benut voor toeristisch-recreatieve doeleinden. Het kasteel, met diverse horecafaciliteiten, kunstexposities, kleinschalige evenementen te midden van de gerestaureerde tuin- en parkaanleg moeten er voor zorgen dat de Keukenhof ook de rest van het jaar aantrekkelijk is (www.chrysantnet.nl). Manipulatie van de natuur wordt daarbij het nieuwe thema van de Keukenhof.

Samenwerking verbetert

De altijd moeizame samenwerking tussen diverse partijen in de regio Leiden is langzaam aan het verbeteren, hoewel deze nog steeds onvoldoende is. De komst van Citymarketing Leiden is een belangrijke stap voor verbetering van de samenwerking in de stad Leiden, aangezien zowel gemeente, Kamer van Koophandel, onderwijsinstellingen als diverse bedrijven hierbij betrokken zijn.

Toenemend aantal kleine bureautjes voor organiseren evenementen

Evenementen worden steeds vaker georganiseerd door ingehuurde eenmanszaken en kleine bedrijven met daaromheen een flexibele schil van freelancers, studenten en vrijwilligers. Het gaat deels om tijdelijke projecten zoals het Rembrandtjaar en deels om jaarlijks terugkerende evenementen zoals een culturele markt 'Uitmarkt'. Ook op de markt van zakelijke dienstverlening doen zich mogelijkheden voor variërend van bedrijfsuitjes tot en met een partnerprogramma bij grote congressen en productpresentaties.

4 De vraag naar managementfuncties

4.1 Inleiding

De interviews met sleutelpersonen hebben we ook benut om te achterhalen wat de ontwikkelingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening betekenen voor de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar managementfuncties. In kwantitatief opzicht hebben de interviews met sleutelpersonen weinig opgeleverd, want hoewel vrijwel alle sleutelpersonen aangeven dat er behoefte bestaat aan functionarissen op het snijvlak van vrijetijdsdienstverlening en management, kon vrijwel niemand aangeven om hoeveel beroepskrachten het dan zou kunnen gaan. Belangrijkste reden daarvan was dat de sleutelpersonen de markt onvoldoende konden overzien. We beperken ons hier dus tot de kwalitatieve vraag naar managementfuncties.

4.2 Functies

Zoals aangegeven zagen bijna alle sleutelpersonen mogelijkheden voor de introductie van een beroep op het snijvlak van management en vrijetijdsdienstverlening. Voor een deel van de respondenten gaat het dan om een nieuw beroep, voor anderen om al bestaande beroepen of functies. Op grond van de interviews zijn vier typen functies te onderscheiden op het snijvlak van vrijetijdsdienstverlening en management:

1. *marketeer/onderzoeker*: functies gericht op het identificeren van klantvoorkeuren en het verkennen van de haalbaarheid van nieuwe activiteiten, attracties, gebiedsontwikkeling of product-marktcombinaties gericht op vrijetijdsdienstverlening;
2. *marketeer/concept-ontwikkelaar/branding-specialist*: functies gericht op 'branding' van een bepaald vrijetijdsproduct of de vrijetijds waarde van een stad of streek;
3. *evenementenorganisator*: functies gericht op het bedenken, organiseren en (mee) uitvoeren van activiteiten en evenementen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening;
4. *vrijetijdsdienstverleningsregisseur*: 'bruggenbouwersfuncties' gericht op het bij elkaar brengen en samen laten werken van partijen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening binnen een bepaalde stad of regio.

De functie van vrijetijdsdienstverleningsregisseur veronderstelt een behoorlijke mate van expertise en gezag, omdat deze functionaris partijen met een eigen agenda en een forse omzet moet zien te verenigen op een gemeenschappelijk programma op het gebied van vrijetijdsdienstverlening. In die zin liggen dergelijke functies ook dicht aan tegen het tweede profiel van de marketeer/concept-ontwikkelaar/brandings-functionaris. Beide typen functies lijken geen reëel uitstroomperspectief te bieden voor afgestudeerden van een nieuwe opleiding vrijetijdsdienstverlening, vanwege de veronderstelde senioriteit. Functies binnen het eerste en derde profiel lijken wel realistisch en bieden in veel gevallen ook een betere entree voor afgestudeerden door het bestaan van junior- of assistentfuncties.

4.3 Competenties

We hebben de sleutelpersonen ook gevraagd aan te geven over wat voor competenties of kwaliteiten beroepsbeoefenaren voor de in paragraaf 4.2 genoemde functies zouden moeten beschikken. Dat zijn vooral competenties op de volgende gebieden:

- netwerken, bruggenbouwen, interdisciplinair werken, organiseren
- creativiteit
- communicatie
- ondernemerschap
- (markt)onderzoek
- (concept)ontwikkeling
- management
- marktkennis (aanbod, trends en doelgroepen)
- kennis op het gebied van vrijetijdsdienstverlening

Een volledig overzicht van de door respondenten genoemde competenties staat in bijlage III.

5 Opleidingen

5.1 Inleiding

Welke hbo-opleidingen bestaan er op het domein van vrijetijdsdienstverlening en in welke mate zijn zij kwalitatief en kwantitatief in staat om te voorzien in verschuivingen in de arbeidsmarkt-vraag naar managementfuncties binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening? Die vraag komt nu aan de orde.

5.2 Hbo-opleidingen op het domein van vrijetijdsdienstverlening en management

Op het gebied van vrijetijdsdienstverlening bestaan al hbo-opleidingen, zoals het hogere hotel-onderwijs. Dat geldt ook voor managementfuncties op dit gebied, met als voorbeeld vrijetijdsmanagement. Om te bepalen welke opleidingen de markt van vrijetijdsdienstverlening nu al bedienen, hebben we eerst een brede selectie gemaakt van mogelijke 'kandidaten'. Die staan hieronder, waarbij is aangegeven waar die opleidingen momenteel te volgen zijn.

- *vrijetijdsmanagement/leisure management*: Hogeschool Rotterdam, InHolland Diemen, NHTV Breda, CHN Leeuwarden;
- *hoger hotelonderwijs*: NHTV Breda; Hogeschool Zuyd Maastricht; Saxion Hogeschool Apeldoorn; CHN Leeuwarden;
- *hoger toeristisch en recreatief onderwijs*: InHolland Haarlem/Diemen/Rotterdam; NHTV Breda; CHN Leeuwarden; Saxion Hogeschool Deventer;
- *functiegerichte bachelor in toerisme en recreatie*: NHTV Breda;
- *sport, management en ondernemen*: Hogeschool van Amsterdam;
- *sport, gezondheid en management*: Hanzehogeschool Groningen; HAN Nijmegen;
- *sport en bewegen*: Hogeschool Windesheim; Haagse Hogeschool; InHolland Haarlem;
- *communicatie*: Fontys Eindhoven/Tilburg; Christelijke Hogeschool Ede; Hogeschool Zeeland Vlissingen; Haagse Hogeschool; Hogeschool Leiden; Hogeschool Rotterdam; Hogeschool van Amsterdam; Hogeschool Windesheim; Noordelijke Hogeschool Leeuwarden; InHolland Diemen/Rotterdam/Den Haag; HAN Arnhem; Hanzehogeschool Groningen; Hogeschool Utrecht; Avans Hogeschool Tilburg;
- *commerciële economie*: Avans Hogeschool Den Bosch/Breda; Hogeschool Zeeland Vlissingen/Terneuzen; Fontys Tilburg/Eindhoven; Hogeschool Rotterdam; Hogeschool Leiden; Hogeschool Zuyd Sittard; Hogeschool Windesheim; Hogeschool van Amsterdam; HAN Arnhem/Nijmegen; Saxion Enschede/Deventer; Haagse Hogeschool; Hogeschool Drenthe Emmen; Hanzehogeschool Groningen; InHolland Rotterdam/Den Haag/Alkmaar/ Diemen/Delft /Haarlem; Hogeschool Utrecht; Noordelijke Hogeschool Leeuwarden.

5.3 Bestemming schoolverlaters naar branche en functie

Om het concurrentievermogen van de hiervoor genoemde opleidingen na te gaan, bekijken we de branches waar schoolverlaters na de studie terechtkomen en naar de functie die zij gaan be-

kleden. De HBO-raad houdt deze gegevens bij door middel van een enquête (de HBO-monitor). Alleen bestemmingen (branches en functies), waar minstens 5 procent van de ondervraagden van een bepaalde opleiding in terecht komt, worden vermeld.

We hebben gebruikgemaakt van de HBO-monitor 2006, waarin de groep afgestudeerde hbo'ers uit het studiejaar 2004/2005 is geënquêteerd, dus ongeveer anderhalf jaar nadat ze hun diploma hebben behaald. Op grond van de uitkomsten, konden we al direct een aantal opleidingen uit onze eerste selectie schrappen, omdat bleek dat gediplomeerden van die opleidingen in branches en functies terecht komen die niet relevant zijn vanuit het oogpunt van vrijetijdsdienstverlening. Dat wil overigens niet zonder meer zeggen dat deze opleidingen geen enkele concurrentie bieden, omdat er groepen respondenten kunnen zijn die wel in relevante branches en functies terechtkomen, maar die buiten het bestek van de rapportage blijven omdat die groepen kleiner zijn dan 5 procent van de totale groep ondervraagden.

De huidige opleidingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening (en daarmee potentiële concurrenten voor een nieuw te starten opleiding) staan in tabel 5.1. Van enkele opleidingen ontbreken de gegevens, omdat het aantal respondenten te klein is (< 20 respondenten). In de tabel is dat aangegeven met 'n.b.': niet bekend. Uitspraken over deze opleidingen zijn dus op basis van de HBO-monitor niet mogelijk.

Tabel 5.1 – Mogelijke opleidingen op het gebied van management en vrijetijdsdienstverlening: uitstroom naar branche

Opleiding	Branche	Percentage
Leisure management	Reisbemiddeling	8% (N = 114)
	Evenementenhallen	5%
Hoger hotelonderwijs	Hotels, pensions, conferentieoorden	17% (N = 622)
	Hotel-restaurants	12%
	Hotels (excl. hotel-restaurants), pensions, conferentieoorden	10%
Kort toeristisch en recreatief onderwijs	Vakantiehuis / -bungalowpark voorzieningen, recreatief verblijf	7% (N = 125)
	Reisorganisatie	14%
	Reisbemiddeling	7%
Hoger toeristisch en recreatief onderwijs	Reisorganisatie	14% (N = 407)
Functiegerichte bachelor in toerisme en recreatie	n.b.	n.b.
Sport, gezondheid en management	n.b.	n.b.
Sport en bewegen	n.b.	n.b.

Bron: Statistisch supplement HBO-monitor 2006

Uit de tabel wordt duidelijk dat van de opleidingen, die zich geheel of gedeeltelijk richten op vrijetijdsdienstverlening, slechts van een zeer beperkte groep studenten bekend is waar ze terechtkomen. De opleiding waarbij het beste zicht bestaat op de uitstroombestemming van studenten is de hogere hotelopleiding (39 procent). Bij deze 39 procent bekende uitstroom is sprake

ke van een relatief sterke koppeling tussen opleiding en werkveld. Bij de andere opleidingen ligt het percentage bekende uitstroom lager en is de koppeling tussen opleiding en uitstroom be-
duidend zwakker. Kennelijk is er bij opleidingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening
sprake van een relatief diffuse uitstroom, waarbij een substantieel deel van de uitstroom in
andere branches terecht komt, die mogelijk niets met toerisme of vrijetijdsdienstverlening te
maken hebben. Deze bevinding spoort met het beeld dat door een aantal sleutelpersonen naar
voren werd gebracht (zie ook 5.4).

De uitstroombestemming van afgestudeerden van hbo-opleidingen gerelateerd aan het gebied
van vrijetijdsdienstverlening is dus divers en diffuus, en lijkt niet te wijzen op een sterke koppe-
ling tussen deze opleidingen en het werkveld vrijetijdsdienstverlening. Desondanks is er geen
kwantitatief aansluitingsprobleem tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt: vrijwel alle afge-
studeerden van deze opleidingen hebben binnen 3 maanden na hun afstuderen betaald werk
gevonden.

De bestemming van gediplomeerde schoolverlaters naar functie laat een vergelijkbaar beeld
zien: slechts van een zeer beperkte groep studenten is bekend waar ze na hun opleiding te-
recht zijn gekomen (zie tabel 5.2).

*Tabel 5.2 –Mogelijke opleidingen op het gebied van management en vrijetijdsdienstverlening:
uitstroom naar functie*

Opleiding	Functie	Percentage
Leisure management	Commercieel administratief medewerker verkoop	11% (N = 114)
	Marketingadviseur / -specialist	5%
	Office manager	5%
	Bedrijfshoofd klein reisbureau / -organisatie	5%
Hoger hotelonderwijs	Bedrijfshoofd middelgrote horecagelegenhe- den, vakantiecentrum	8% (N = 622)
Kort toeristisch en recreatief onderwijs	Reisleider, museumgids	7% (N = 125)
	Commercieel administratief medewerker verkoop	11%
	Baliemedewerker reisbureau	14%
	Bedrijfshoofd middelgrote horecagelegenhe- den, vakantiecentrum	8%
Hoger toeristisch en recreatief onderwijs	Baliemedewerker reisbureau Marketingadviseur / -specialist	8% (N = 407) 5%
Functiegerichte bachelor in toerisme en recreatie	n.b.	n.b.
Sport, gezondheid en management	n.b.	n.b.
Sport en bewegen	n.b.	n.b.
Communicatie	Marketingadviseur / -specialist	10% (N = 1142)
Commerciële economie	Marketingadviseur / -specialist	8% (N = 1560)

Bron: Statistisch supplement HBO-monitor 2006

In tabel 5.2 valt op dat er 4 opleidingen zijn, waarvan een deel van de afgestudeerden een baan krijgt als marketingadviseur/-specialist. Dit type functies lijkt overeen te komen met de eerste twee functietypen, die genoemd zijn door de sleutelpersonen (zie paragraaf 4.2) uit het uitgevoerde onderzoek. Wel moet hierbij de kanttekening worden gemaakt dat het in deze gevallen niet bekend is in welke branche die functie wordt uitgeoefend. Functies van het derde (evenementenorganisator) en vierde type (vrijetijdsdienstverleningsregisseur) komen wellicht voor onder afgestudeerden, maar in ieder geval niet in substantiële mate (minder dan 5 procent). Dit kan duiden op het ontbreken van een substantiële arbeidsmarktvrage, op onvoldoende geschiktheid van afgestudeerden van bestaande opleidingen voor dergelijke functies of op een arbeidsmarktvrage in opkomst (zie bevindingen interviews), die op dit moment nog onvoldoende zichtbaar te maken is in de cijfers van de HBO-monitor. Op grond van de beschikbare data zijn hier echter geen harde conclusies aan te verbinden.

5.4 Bekendheid met en imago van opleidingen

Uit de gesprekken met sleutelpersonen zijn ook de bestaande opleidingen ter sprake gekomen die verband houden met vrijetijdsdienstverlening en/of management. Niet alle sleutelpersonen hebben hier overigens in de zelfde mate zicht op. Eén van de sleutelpersonen meldde in dit verband dat hbo'ers toerisme zelden terechtkomen in hbo-functies, laat staan in management-functies. Ze komen ofwel in hbo-functies buiten de toeristische branche terecht, ofwel in mbo-functies binnen de branche. Dit heeft volgens deze respondent te maken met de kleine winstmarges in de toerismebranche en de smalle top. Ook één van de andere sleutelpersonen wijst erop dat veel deelnemers van hotel- en vrijetijdsopleidingen niet in de vrijetijdsdienstverlening terechtkomen.

Volgens één van de sleutelpersonen is de NHTV van de Internationale Hogeschool Breda de toonaangevende opleiding op het gebied van toerisme. De Hoge Hotelschool in Maastricht is dat op het gebied van hospitality (de Hoge Hotelschool in Den Haag levert volgens deze persoon managers op en de opleiding Vrijetijdskunde van InHolland is volgens deze respondent nauwelijks in beeld).

Volgens de sleutelpersoon aan het begin van deze paragraaf is de hbo-opleiding Vrijetijdskunde een brede opleiding en in feite een halve hbo-opleiding (marketing, communicatie). Afgestudeerden komen goed op hbo-niveau terecht, waarvan ongeveer de helft buiten de branche. Deze respondent wijst er ook op dat het huidige opleidingsaanbod al tamelijk ruim is, zeker op hbo-niveau (in Breda, Diemen, Leeuwarden, Rotterdam). Daarnaast wordt er vrijetijds wetenschappen aan de Universiteit van Tilburg gegeven. Naar verwachting zal deze opleiding overigens overgaan van de Universiteit van Tilburg naar de NHTV in Breda.

Anderzijds zijn er volgens deze respondent groeiverwachtingen voor de vrijetijdsdienstverlening (zie ook de studie van MKB en Rabobank uit 2005). Je zou daarom kunnen redeneren dat de bestaande opleidingen op het snijvlak van vrijetijdsdienstverlening en management opleiden voor de bestaande arbeidsmarktvrage. Een nieuwe Leidse hbo-opleiding op het gebied van vrijetijdsdienstverlening zou dan kunnen opleiden voor de arbeidsmarktvrage die het gevolg is van de te verwachten groei van de sector.

6 Conclusies

Onderzoeksvraag 1 was: wat zijn de meest relevante kenmerken en ontwikkelingen binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening? Conclusies:

- 1 De belangrijkste landelijke ontwikkelingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening zijn:
 - de vrijetijdsdienstverlening is een groeiende markt, zowel naar omzet, werkgelegenheid, als besteding;
 - de concurrentie binnen de markt neemt toe;
 - de deelgebieden van vrijetijdsdienstverlening (zie figuur 1) lopen steeds meer in elkaar over en aanbieders gaan meer samenwerken c.q. moeten meer gaan samenwerken om zich niet uit de markt te prijzen;
 - de klantengroep verandert: meer ouderen en singles (met relatief veel geld en vrije tijd) en de klant wordt mobieler en veeleisender;
 - de vraag verandert: diverser, meer behoefte aan authentieke belevingen, kortere periodes, maatwerk, voorzieningen van hoog niveau en aandacht voor gezondheid;
 - er komen meer grootschalige vrijetijdsprojecten aan de rand van of buiten de stad en tegelijkertijd meer kleinschalige agrotourisme.

- 2 Trekpleisters op het gebied van vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden zijn:
 - de stad Leiden met de musea;
 - de Noordzeekust met de hotels in Noordwijk;
 - de Bollenstreek met de Keukenhof en de bloemencorso's;
 - het binnenwater, met name de Kager Plassen;
 - kennis, met als representanten de Universiteit Leiden, het Bio Science Park en ESA.Vrijwel al deze trekpleisters zijn zo uniek dat ze nauwelijks concurrentie hebben. Alleen de stad Leiden heeft concurrentie van andere grote steden in de buurt. Tegelijkertijd is het aanbod van meerdere cultuursteden binnen een beperkt gebied, ook aantrekkelijk.

- 3 Kenmerken van de vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden en de provincie Zuid-Holland en ontwikkelingen op dit gebied zijn:
 - veel dagrecreanten en weinig bezoekers die langer blijven;
 - populair onder buitenlandse toeristen, vooral bij Duitsers;
 - de groeiende populariteit van strandvakanties ten opzichte van stadsvakanties;
 - internet is belangrijkste informatiebron om een vakantie te kiezen en boeken;
 - klanten zijn tevreden over Zuid-Holland;
 - de samenwerking tussen relevante partijen, vooral op het gebied van citymarketing;
 - de komst van de RijnGouwelijk, die de verbinding tussen Leiden en de kust verbetert;
 - een groeiend aantal kleine evenementenbureaus.

Relevante *beleidsvoornemens* in dit verband zijn nog:

- de vernieuwing van het 'kustproduct';
- meer toeristen naar de Bollenstreek trekken buiten het voorjaar.

- 4 De sterke kanten van het aanbod vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden zijn de diversiteit, de concentratie van dat aanbod binnen een klein gebied, de internationale bereikbaarheid (Schiphol), de populariteit en de tevredenheid van bezoekers.
- 5 De zwakke kanten van het aanbod vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden zijn de gebrekkige samenwerking op dit gebied tussen partijen, de versnippering van het aanbod, de dichtslibbende infrastructuur, de beperkte ruimte die beschikbaar is en het aantal verblijfsaccommodaties (dat zijn er te weinig).

De tweede onderzoeksvraag was in hoeverre de geïnterviewde ontwikkelingen leiden tot kwalitatieve en kwantitatieve verschuivingen in de arbeidsmarktvrage naar managementfuncties binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening. Conclusie:

- 6 Naast al langer bestaande marketing/onderzoeksfuncties, noemen de sleutelpersonen als nieuwe functies-in-opkomst: marketeer/concept-ontwikkelaar/branding-specialist, evenementenorganisator en vrijetijdsdienstverleningsregisseur. Van deze nieuwe functies lijkt de functie van evenementenorganisator voor pas afgestudeerden het meest passend. Er is volgens de sleutelpersonen behoefte aan beroepskrachten die activiteiten en evenementen bedenken, opzetten en uitvoeren en dat proces of onderdelen daarvan kunnen leiden. Door diverse respondenten werd daarbij tevens gewezen op de inzetbaarheid van dit type functionarissen in de sfeer van zakelijke dienstverlening (zie ook hoofdstuk 7: advies). Het onderscheid tussen vrijetijdsdienstverlening en zakelijke dienstverlening is daarbij niet altijd goed te trekken. Het onderzoek heeft niet kunnen uitwijzen hoe groot deze arbeidsmarktvrage in kwantitatieve zin is. Daarvoor beschikken de sleutelpersonen over onvoldoende overzicht over de totale arbeidsmarktvrage op het gebied van vrijetijdsdienstverlening op regionaal en landelijk niveau. Ook de beschikbare uitstroomcijfers vanuit de HBO-monitor geven onvoldoende kwantitatief en kwalitatief inzicht in de specifieke omvang en aard van een mogelijke arbeidsmarktvrage naar evenementenorganisatoren om eenduidige conclusies te trekken.

De derde en laatste onderzoeksvrage was welke hbo-opleidingen er bestaan op het domein van vrijetijdsdienstverlening en in welke mate zij kwalitatief en kwantitatief in staat zijn om te voorzien in verschuivingen in de arbeidsmarktvrage naar managementfuncties binnen het domein van de vrijetijdsdienstverlening.

- 7 Er zijn diverse opleidingen op het gebied van de vrijetijdsdienstverlening. Puur kwantitatief bezien is er sprake van een goede aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt: nagenoeg alle afgestudeerden vinden binnen 3 maanden na het behalen van een diploma een baan. Kwalitatief bezien is er geen sterke relatie tussen opleidingen en arbeidsmarktbestemming van afgestudeerden. Gelet op de meest recente beschikbare cijfers over de bestemming van schoolverlaters, lijkt een flink deel van deze schoolverlaters niet op het gebied van de vrijetijdsdienstverlening terecht te komen. Van degenen, die binnen de vrijetijdsdienstverlening een baan vinden, komt het grootste deel terecht in een functie als marketingspecialist/adviseur en een kleiner deel in leidinggevende functies op operationeel niveau (officemanager, bureaumanager). De door sleutelpersonen genoemde functies op het snijvlak van management en vrijetijdsdienstverlening van het type 'evenementenorganisator' en 'vrijetijdsdienstverleningsregisseur' zijn in ieder geval niet terug te vinden in de uitstroomcijfers van de HBO-monitor. Hoewel dit niet met zekerheid te zeggen is, duidt dit gegeven mogelijk op een arbeidsmarktvrage naar een functie/beroep-in-ontwikkeling.

7 Advies

In voorgaande hoofdstukken (paragraaf 4.2 en 5.3 alsmede hoofdstuk 6) hebben we aangegeven dat er naar onze mening aanwijzingen zijn, dat er sprake is van een groeiende behoefte aan beroepskrachten die activiteiten en evenementen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening kunnen bedenken, opzetten, uitvoeren en zo'n proces (van idee tot realisatie) kunnen leiden (managen). Belangrijkste overwegingen daarbij zijn dat:

- de domeinen van de vrijetijdsdienstverlening naar elkaar toegroeien, waardoor aanbieders meer gaan samenwerken c.q. zullen moeten gaan samenwerken om zich niet uit de markt te prijzen;
- de opkomst van kleine bureautjes die worden ingehuurd om (grootschalige) evenementen te organiseren;
- er volgens de sleutelpersonen behoefte op de markt is aan iemand die het bestaande aanbod bij elkaar kan brengen, dat aanvult, nieuw aanbod bedenkt en programmeert;
- cijfers over de bestemming van schoolverlaters er niet op wijzen dat de huidige opleidingen die zich op de markt van vrijetijdsdienstverlening richten, in zo'n soort functionaris voorzien.

Uit de gesprekken met sleutelfiguren blijkt dat een dergelijk type beroepskracht zich niet exclusief zou moeten richten op de vrijetijdsdienstverlening maar ook op de zakelijke dienstverlening. Beide vormen van dienstverlening lopen overigens enigszins in elkaar over. Met een uitbreiding naar de zakelijke dienstverlening komen de volgende dienstverleningsproducten in beeld:

- het bedenken en organiseren van bedrijfs- of productpresentaties;
- het opzetten en organiseren van bedrijfsuitjes;
- het bedenken en organiseren van vrijetijdsprogramma's voor deelnemers aan congressen en/of hun partners.

Er zijn dus indicaties voor een nieuw beroep, terwijl er tegelijkertijd nog veel onduidelijkheden zijn: hoe ziet het profiel van zo'n organisator/programmeur/manager van evenementen er precies uit, hoe is de markt voor dit soort functies samengesteld (welke organisaties vormen die markt), hoe zal de evenementenmarkt zich ontwikkelen en hoe zal zich in het verlengde daarvan de kwantitatieve behoefte aan beroepskrachten met een dergelijk profiel ontwikkelen?

Gezien deze vragen adviseren wij nog geen grootschalig macrodoelmatigheidsonderzoek te gaan uitvoeren, maar eerst antwoord op bovenstaande vragen te krijgen. Onze inschatting is dat hiervoor een aantal aanvullende interviews nodig is met personen die goed zicht hebben op vraag en aanbod van evenementen, zowel in het kader van vrijetijdsdienstverlening als zakelijke dienstverlening. Tegelijkertijd stellen we een aanvullende kwantitatieve benadering voor, waarbij op basis van statistische bronnen, de omvang en ontwikkeling van de evenementenmarkt in beeld wordt gebracht.

Literatuur

ECORYS (2006), *Greenport Duin- en Bollenstreek: analyse + uitvoeringsagenda 2006-2020*, Rotterdam

MKB Nederland en Rabobank (2005), *Masterplan Vrijtijdsindustrie*, Delft

KBA en BMC (2006), *De behoefte aan nieuwe beroepsopleidingen op het terrein van Leisure, Sport en Toerisme in Zeeland onderzocht*, Nijmegen/Leusden

LOB HTV (2005), *Onderwijs- en arbeidsmarktinformatie 2005-2006 e.v.*, Zoetermeer

OVDB (2005), *Informatie Arbeidsmarkt en Onderwijs 2005*, Bunnik

Provincie Zuid-Holland (jan. 2006), *TOER Trends 2005 Zuid-Holland: toeristisch profiel en imago*, Breda

Provincie Zuid-Holland (mei 2006), *TOER Teller 2006 Zuid-Holland: economische betekenis toerisme 2005 en ontwikkeling 2001-2005*, Breda

Rabobank, Stafgroep Economisch Onderzoek (2003), *Visie op provinciale dynamiek 2003*, Utrecht

Rabobank, Kennis en Economisch Onderzoek (2006), *Economisch kwartaalbericht juni 2006*, Utrecht

www.greenportsnederland.nl

www.hbo-raad.nl

www.leiden.nl

www.hollandrijnland.net

statline.cbs.nl

www.centrumvanleiden.nl

www.chrysantnet.nl

Bijlage I Respondenten

Ton Boon	directeur Pieterskerk Leiden
Bas Brekelmans	wethouder gemeente Lisse
Hans Dautzenberg	directiesecretaris Nationaal Natuurhistorisch Museum
Paul Delnooz	lector Innovatiemanagement en ondernemerschap, Hogeschool Leiden
Paula van Elburg	regioregisseur van de Hogeschool Leiden
Adriaan in 't Groen	Stafdirecteur Universitaire Ontwikkeling van de Universiteit Leiden
Carla M. Kieft-Schrama	directeur van de VVV Holland Rijnland
Ben Schuttenbeld	directeur kantoor Leiden van de Kamer van Koophandel Rijnland
Robert Strijk	centrummanager Centrummanagement Leiden
Marije van Tilburg	BPV-coördinator van de ROC Leiden
Dion de Rooij	onderwijsmanager van de ROC Leiden
Piet de Vries	algemeen directeur van de Keukenhof
Jaap van Zandwijk	directeur Communicatie, Onderwijs- en Studentzaken van de Hogeschool Leiden
Ward Rennen	adviseur citymarketing Berenschot Communicatie

Bijlage II Interviewschema

1 Introductie onderzoek

- Hogeschool Leiden opdrachtgever.
- Vraag: is er een opleidingsbehoefte op snijvlak vrijetijdsdienstverlening en management?
- Onderzoek bestaat uit 2 delen:
 - * verkenning van (kansrijke) ontwikkelingen in het werkveld
 - * ontwikkeling van een beroepsprofiel, een blauwdruk van de opleiding en onderzoek naar de behoefte aan managers vrijetijdsbesteding.
- Nu eerste deel: verkenning ontwikkelingen. Gebeurt door literatuurstudie en door interviews met sleutelpersonen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden.
- Namen gekregen van Paula van Elburg (Hogeschool Leiden). Selectie criterium: innovatieve ondernemers met veel kennis van de regio, een goed netwerk en helikopterview.
- Centrale vragen in dit interview:
 - * Wat zijn de meest relevante kenmerken van de vrijetijdsdienstverlening, landelijk en (vooral) in de regio Leiden?
 - * Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de vrijetijdsdienstverlening, landelijk en (vooral) in de regio Leiden?
 - * Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de vraag naar managementfuncties op het gebied van vrijetijdsdienstverlening?

2 Gegevens gesprekspartner

- Naam.
- Functie (type werk; verantwoordelijk voor ...).
- Typering organisatie (omvang in fte's en -eventueel- omzet, werkveld, producten).

3 Belangrijkste kenmerken van de vrijetijdsdienstverlening

(NB: het is bij blokken 3, 4 en 5 de vraag of de respondenten allemaal in de zelfde mate zicht hebben op de topics; het is niet erg als geïnterviewde niet alle vragen beantwoorden kan) .

- Figuur Schematische weergave vrijetijdsdienstverlening (zie bijlage) + definities voorleggen en toelichten. Kern is horeca, toerisme & recreatie, maar steeds meer vervlechting tussen andere domeinen als cultuur, kunst, wellness, sport, events, et cetera). Herkenbaar? Indien relevant: waar kan uw organisatie worden gesitueerd?
- Wat zijn momenteel de belangrijkste producten/trekpleisters van de stad en regio Leiden op terrein van vrijetijdsdienstverlening? Wat zijn de belangrijkste/opvallendste aanbieders? Waar liggen de accenten? Welk aanbod is er recentelijk bijgekomen?
- Beschikt u eventueel over cijfers m.b.t. bezoekersaantallen, omzet, werkgelegenheid (fte's) van deze aanbieders/voorzieningen?

- Indicatie van marktaandeel/belang kleine aanbieders vrijetijdsdienstverlening.
- Welk product/organisatie/stad/regio is uw grootste concurrent? Binnen de regio Leiden en daarbuiten? (Bijv. een verschuiving van daguitjes naar Rotterdam/Amsterdam of verschuiving van stadsbezoek naar strandbezoek).
- Hoe ziet het aanbod op het gebied van vrijetijdsdienstverlening in de regio Leiden er over 5 jaar uit? Wat gaat er veranderen?
- Wat zijn de sterke en zwakke kanten van het huidige aanbod aan vrijetijdsdienstverlening?

4 Ontwikkelingen, kansen en bedreigingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening

- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van vrijetijdsdienstverlening, landelijk en in de regio Leiden? Kenmerkende verschillen daartussen?
- Idem voor:
 - * kansen/bedreigingen
 - * kansrijke product-markt-combinaties (zoals culturele fietstochten met B&B; gezondheids-toerisme; golfweekends).
- Wat voor regionale plannen/projecten bestaan er op het gebied van vrijetijdsdienstverlening?
- Kunt u aangeven wat het belang van deze ontwikkelingen/mogelijkheden/plannen zijn voor de economie in de regio Leiden en de werkgelegenheid (grobe kwantitatieve aanduiding: meer/minder; 40 procent meer werkgelegenheid, et cetera).
- Benoemen kritische succesfactoren (wat is nodig om kansen te laten slagen) voor benutten van nieuwe ontwikkelingen/kansen op terrein van vrijetijdsdienstverlening (o.a. aanwezigheid van relevante beroepsopleidingen).
- Wat zou u het liefst veranderd zien in de stad/regio Leiden om het aantrekkelijker te maken (bijv. beleidsmaatregelen)?
- De door ons gevonden ontwikkelingen verifiëren (zie bijlage). Herkenbaar? Volledig?
- Namen verzamelen van werkgevers/aanbieders (NAW-gegevens; e-mail; tel.nr.) op terrein van vrijetijdsdienstverlening, die interessant kunnen zijn voor de tweede fase van het onderzoek (ontwikkelen van een beroepscompetentieprofiel).

5 Effect ontwikkelingen op vraag naar managementfuncties en verkenning behoefte aan veranderingen in het opleidingsaanbod voor vrijetijdsdienstverlening

- Leiden door respondent bij punt 4 genoemde ontwikkelingen tot nieuwe beroepen/functies of veranderingen (qua competenties) binnen bestaande beroepen? Ook specifiek vragen naar managementfuncties. (Bijv. meer aandacht voor ontwikkelen van nieuwe vrijetijdsproducten door toenemende vraag om nieuwe, authentieke belevenissen).
- Zo ja, welke? In hoeverre is er hierbij sprake van vervlechting vrijetijd domeinen, in hoeverre blijft er sprake van gescheiden beroepssegmenten? Op welk niveau in de beroepenstructuur zijn deze functies te situeren (MBO 1-2-3-4 / HBO-5)?
- Kunt u aangeven wat kenmerkende beroepstaken en beroepscompetenties zijn binnen deze nieuwe of getransformeerde beroepen? Met name managementfuncties.
- Vragen deze veranderingen in de beroepenstructuur op het werkveld vrijetijdsdienstverlening naar uw mening om een vertaling van deze ontwikkelingen in het huidige opleidingsaanbod?

- Relatie opleidingen-arbeidsmarkt vrijetijdsdienstverlening (eerste indruk aansluiting huidige opleidingen) Is er arbeidsmarktbehoefte op Hbo-niveau? Zowel kwantitatief alsook kwalitatief. Is er specifiek arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden die enerzijds opgeleid zijn in de nieuwste ontwikkelingen, product-marktcombinaties en anderzijds een grote kennis van het regionale aanbod hebben?
- Kent u de opleidingen op Hbo-niveau in de regio Leiden op het terrein van vrijetijdsdienstverlening?
- Indruk van deze opleidingen: voldoende/te weinig/te veel studenten? Wat is de kwaliteit van afgestudeerden? Mate van samenwerking met aanbieders vrijetijdsdienstverlening?
- Vanuit welke opleidingen neemt u nieuwe mensen voor managementfuncties aan?

6 Afronding

- Informatie over planning project en wijze van terugkoppeling resultaten.
- Na te zenden informatie over branchecijfers, recente plannen of anderszins.
- Recent jaarverslag meevragen.
- Visitekaartjes.
- Bedanken voor medewerking.

Bijlage III Competenties manager vrijetijdsdienstverlening

- klankbord voor ondernemers zijn
- nieuwe ontwikkelingen kennen
- helikopterview
- communicatief sterk
- netwerker / bruggenbouwer met meer dan gezonde nieuwsgierigheid
- creatief
- onderzoeksvaardigheden
- adviesvaardigheden
- creativiteit
- initiatief, ondernemersvaardigheden
- projectmanagementvaardigheden
- interdisciplinaire oriëntatie
- kennis van (regionale) aanbod
- kunnen inspireren / enthousiasmeren
- pit hebben
- het leuk vinden om te netwerken en relaties te leggen
- creatief zijn / extravert
- verstand hebben van ruimtelijke ordening (hoe werkt dat?)
- doelgroepen precies kennen
- 'out of the box' denken
- gevoel voor marketing
- communicatief vaardig
- gevoel hebben voor regionale, historische achtergrond en dit kunnen vertalen naar unieke producten
- innoverend
- creatief
- NHTV-achtergrond
- sterk creatief vermogen
- overwicht / charisma
- met groepen kunnen omgaan
- regelneef / organisator
- initiator
- ondernemerschap
- conceptontwikkeling: zien en in gang zetten van nieuwe ontwikkelingen; zorgen voor innovatie
- betere beheersing van buitenlandse talen (is hard achteruitgegaan, terwijl dit Nederlands' sterkste punt was)
- gastvrijheid, vriendelijkheid (er zit veel arrogantie, ook in regio Leiden, hoewel minder dan in Amsterdam: klant komt toch wel)
- ondernemerschap (veel eenmanszaken die ingehuurd worden door grotere bedrijven om vrijetijdsdiensten / tijdelijke projecten te organiseren)
- communicatief
- producten kunnen ontwikkelen uit een visie
- vrijwilligers kunnen aansturen
- innoverend.

