



02 /23



GASTVRIJHEIDSSECTOR FRIESLAND IN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

// INHOUDSOPGAVE

// INHOUDSOPGAVE	2
// 1. INLEIDING	3
1.1 Doel	3
1.2 Aanpak.....	3
1.3 Respons	3
// 2. FUNCTIONEREN BEDRIJFSLEVEN	4
2.1 Welzijn van ondernemers	4
2.2 Ontwikkeling en vooruitzicht functioneren	4
2.3 Stoppende ondernemers	6
// 3. KANSEN EN BEDREIGINGEN	7
3.1 Relevante ontwikkelingen	7
3.2 Belang van en aandacht voor maatschappelijke thema's	8
3.3 Ondersteuningsbehoefte	8
// BIJLAGE 1: RESPONSVERANTWOORDING	10
// BIJLAGE 2: VRAGENLIJST	12

// 1. INLEIDING

1.1 Doel

Het FSP en de Toerisme Alliantie Friesland (TAF) hebben de handen ineengeslagen om de Friese gastvrijheidssector in beeld te brengen. Op initiatief van de TAF heeft het FSP onderzoek gedaan onder ondernemers in deze sector. Het doel van het onderzoek is inzicht bieden in het huidige functioneren van de sector, de rol die maatschappelijke thema's hierin spelen en de ondersteuningsbehoefte die bedrijven daarbij hebben van de TAF.

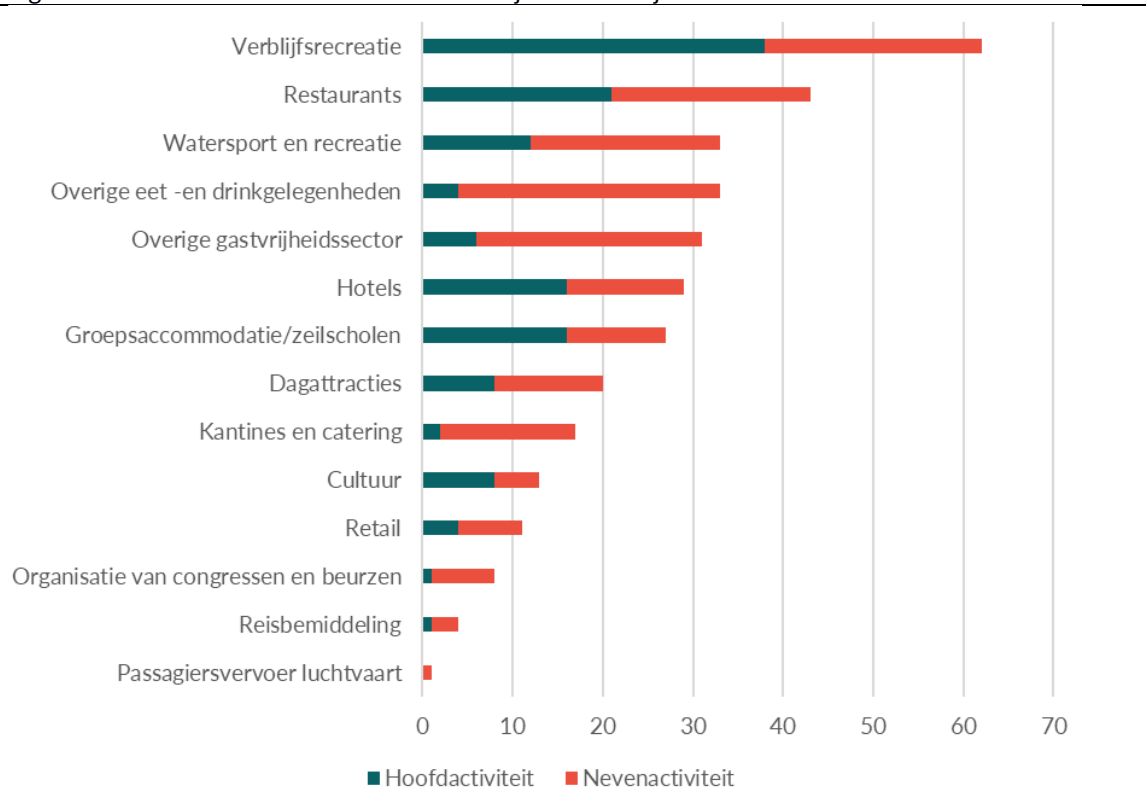
1.2 Aanpak

Om een en ander inzichtelijk te maken heeft het FSP een enquête uitgezet onder ondernemers in de gastvrijheidssector. FSP en TAF hebben in overleg een aantal relevante thema's bepaald en vervolgens een vragenlijst opgesteld. Half november 2022 is de enquête via een e-mail met link naar de online vragenlijst binnen het netwerk van Merk Fryslân verspreid. De enquête is tevens via de social media-kanalen van de TAF en later ook van andere organisaties onder de aandacht gebracht van ondernemers in de gastvrijheidssector.

1.3 Respons

In totaal hebben 143 ondernemers de vragenlijst ingevuld¹. Onderstaande figuur toont de verdeling van de respons over de verschillende branches. Het betreft zowel grote als kleine bedrijven. Negen op de tien ondernemers heeft één vestiging in Fryslân. De exacte verdeling van de steekproef over de verschillende typen bedrijven is opgenomen in bijlage I van deze rapportage.

Figuur 1: branches waarin deelnemende bedrijven actief zijn²



¹ De totale populatie omvat 5.346 vestigingen. Op een betrouwbaarheidsniveau van 95% bedraagt daarmee de foutmarge op de uitkomsten 8%.

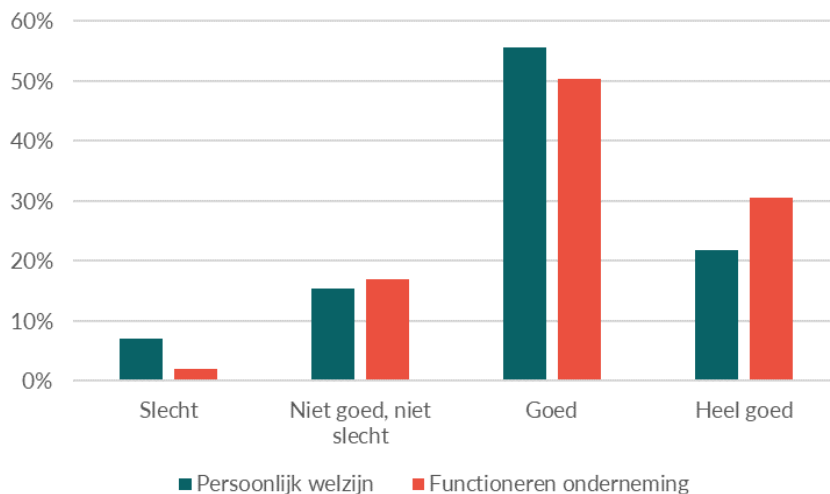
² Iedere onderneming heeft één hoofdactiviteit en kan meerdere nevenactiviteiten hebben waardoor de optelling van de aantallen in de figuur groter is dan de respons van 142.

// 2. FUNCTIONEREN BEDRIJFSLEVEN

2.1 Welzijn van ondernemers

Allereerst is de ondernemers gevraagd hoe zij hun persoonlijk welzijn ervaren en hoe hun onderneming op dit moment functioneert. Veruit het grootste deel van de ondernemers beoordeelt zowel zijn persoonlijk welzijn als het functioneren van zijn onderneming als goed tot zeer goed. Toch geeft ook 7% van de ondernemers aan zijn persoonlijk welzijn als slecht te ervaren. Als we dit aantal doorvertalen naar het totale aantal bedrijven in de gastvrijheidssector in Fryslân gaat het om circa 375 bedrijven. Het aandeel ondernemers dat het functioneren van zijn onderneming als slecht beoordeeld is met 2% een stuk kleiner.

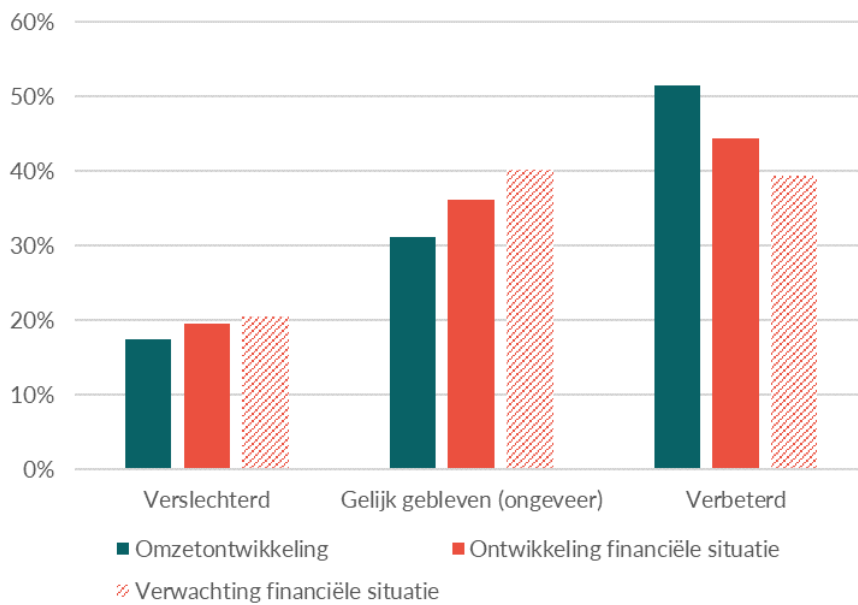
Figuur 2: Persoonlijk welzijn en functioneren onderneming



2.2 Ontwikkeling en vooruitzicht functioneren

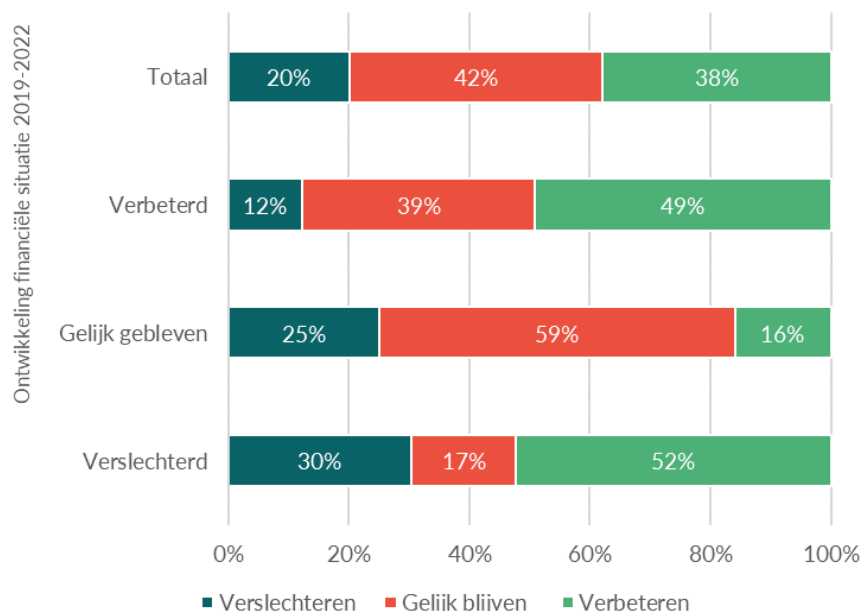
Ruim de helft van de ondernemers geeft dan ook aan dat de omzet tussen 2019 (voor de coronacrisis) en 2022 (na de coronacrisis) is verbeterd. Deze omzetgroei vertaalde zich niet altijd in een verbeterde financiële situatie (die "slechts" bij 44% van de ondernemers is verbeterd). Hoewel de ondernemers die aangeven dat hun omzet is verslechterd in de minderheid zijn, gaat het nog steeds om 17%. Ondernemers in de verblijfsrecreatieve sector (campings, vakantieparken) had het minst vaak met een verslechterde omzet te maken (slechts 3% van hen). Ondernemers met een hotel of restaurant hadden dit beduidend vaker (respectievelijk 40% en 37% van hen).

Figuur 3: Ontwikkeling omzet en financiële situatie 2019-2022 en verwachting financiële situatie komende vijf jaar



We vroegen ondernemers tevens wat hun verwachtingen zijn over hun financiële situatie in de komende vijf jaar. Acht op de tien ondernemers verwacht dat deze ongeveer gelijk zal blijven of verbeteren. Twee op de tien ondernemers ziet een (verdere) verslechtering van de financiële situatie tegemoet. Overigens zien we (in figuur 4) dat vooral de ondernemers die afgelopen jaren met een verslechtering van de financiële situatie te maken hadden, voor de komende jaren juist een verbetering tegemoet zien (ruim de helft van hen).

Figuur 4: Verwachting financiële situatie komende vijf jaar naar omzetontwikkeling 2019-2022



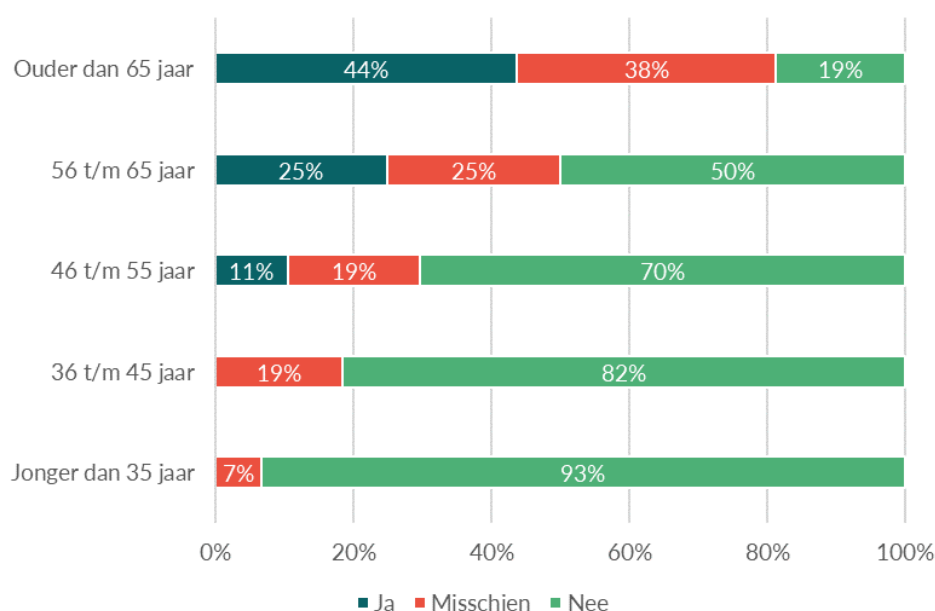
Belangrijke redenen voor een gunstige verwachting is dat de ondernemers een toename van het (Friese) toerisme voorzien, omdat ze gaan investeren of omdat ze gunstige resultaten verwachten op marketingacties. Ondernemers die een verslechtering van hun financiële situatie tegemoet zien, wijten dit vooral aan toenemende kosten (mede als gevolg van de opgelopen energieprijzen).

"Ik verwacht dat we nog wel even in een recessie terecht komen. Dit kan grote gevolgen hebben voor de economie en daarmee ook voor ons als ondernemers. Toch verwacht ik dat daarna het sentiment ook snel weer kan verbeteren."

2.3 Stoppende ondernemers

Ten slotte vroegen we ondernemers of ze plannen hebben om de komende vijf jaar te stoppen met hun onderneming. Van de ondernemers beantwoorde 14% deze vraag bevestigend. Vanzelfsprekend ligt dit aandeel het hoogst onder de oudere ondernemers.

Figuur 5: Verwacht te stoppen naar leeftijd



"De lol gat eraf! Corona, het interen, terugbetalen van de zogenaamde steun. Het is gewoon een overbruggingskrediet geweest. De naweeën van corona, ouderen zijn voorzichtiger geworden, regelmatig nog annuleringen. De prijzen van grondstoffen, energie, duurder worden van alles, loonkosten. Hoe lang kan je het mentaal en financieel als ondernemer nog volhouden?"

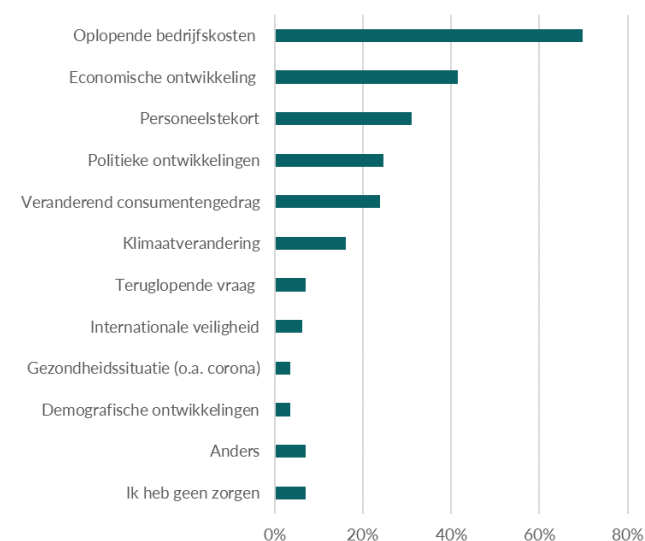
// 3. KANSEN EN BEDREIGINGEN

3.1 Relevante ontwikkelingen

Om een beeld te krijgen van wat ondernemers in de gastvrijheidssector bezighoudt, legden we ze diverse sociaal-economische ontwikkelingen voor. We vroegen in welke ontwikkelingen ze een bedreiging zien en welke ontwikkelingen voor hen juist perspectieven bieden. Veruit de meest zorgelijke ontwikkeling voor ondernemers is die van oplopende bedrijfskosten als gevolg van inflatie en oplopende energieprijzen. Ruim vier op de tien noemt de economische ontwikkeling in het algemeen als (meest) zorgelijk en drie op tien ondernemers noemt het personeelstekort.

Kansen zien ondernemers vooral in verduurzaming (door 45% genoemd als ontwikkeling die hoop of perspectieven biedt), gevolgd door nieuwe doelgroepen (36%) en samenwerking met overheid, onderwijs en bedrijfsleven (30%).

Figuur 6a: zorgelijke ontwikkelingen



Figuur 6b: perspectiefrijke ontwikkelingen

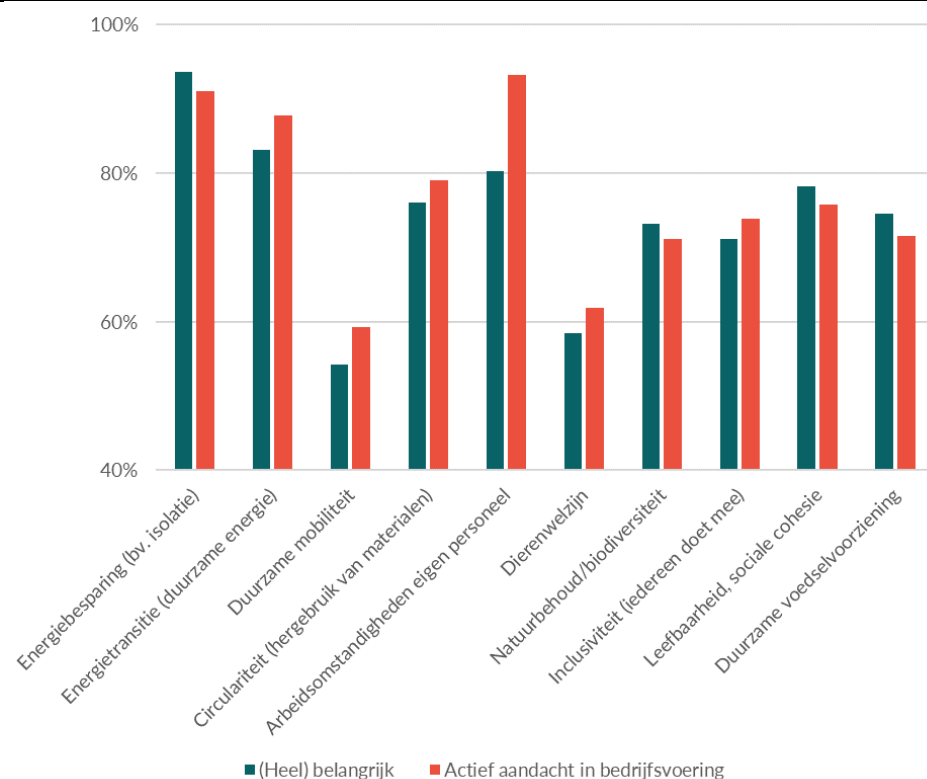


"Ik zie met name problemen in Friesland door het verdwijnen van verblijfsaccommodaties. Friesland is juist in Corona-tijd erg populair geworden onder Nederlanders. Het gevaar is nu dat men wel wil komen, maar er simpelweg te weinig capaciteit is in het hoogseizoen."

3.2 Belang van en aandacht voor maatschappelijke thema's

Tevens vroegen we de ondernemers in hoeverre maatschappelijke thema's voor hen van belang zijn en of deze actieve aandacht krijgen in hun bedrijfsvoering. Figuur 7 laat zien dat de thema's gerelateerd aan energie (besparing en transitie) voor ondernemers het belangrijkste zijn. Vrijwel al deze bedrijven besteden hier ook gericht aandacht aan in hun bedrijfsvoering. Duurzame mobiliteit en dierenwelzijn vindt men het minst belangrijk. Aan de arbeidsomstandigheden van het eigen personeel wordt het vaakst actieve aandacht besteed in de bedrijfsvoering.

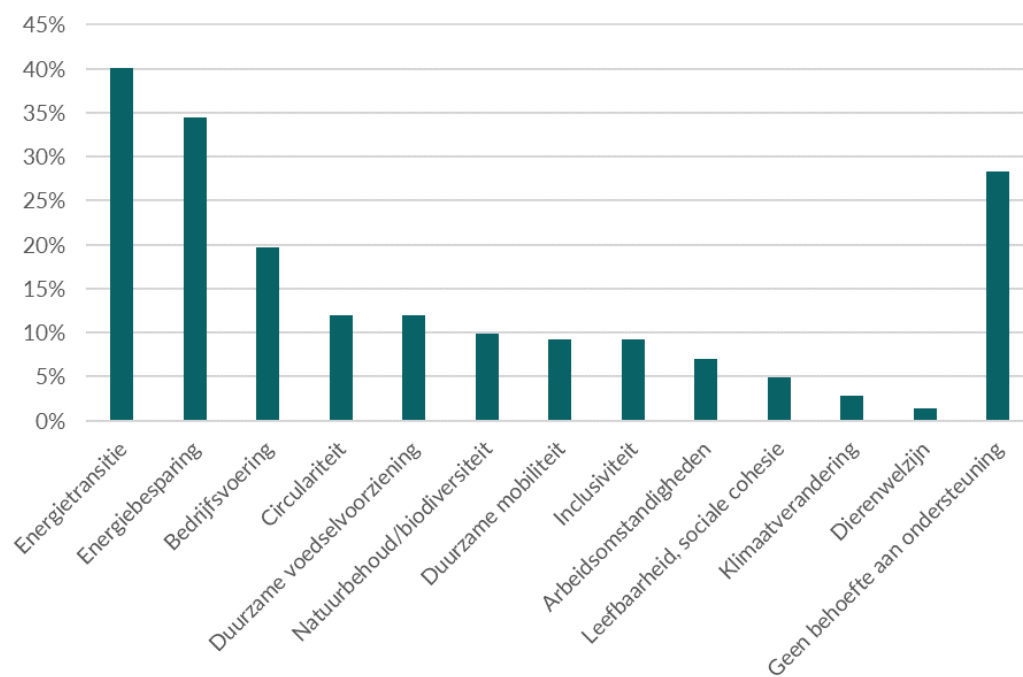
Figuur 7: Belang van en aandacht voor thema's in bedrijfsvoering



3.3 Ondersteuningsbehoefte

Ten slotte vroegen we de ondernemers op welke thema's ze behoefte aan ondersteuning hebben. Ook hierbij worden vooral de aan energie gerelateerde thema's genoemd. Uit alle onderdelen van het onderzoek blijkt dat – mede als gevolg van de hogere energielasten en daarmee oplopende bedrijfskosten – dit onderwerp ondernemers flink bezighoudt. Een op de vijf ondernemers heeft (daarnaast) behoefte aan ondersteuning in de bedrijfsvoering in het algemeen. Maar is ook een behoorlijke groep (van 28%) die helemaal geen behoefte aan ondersteuning heeft.

Figuur 8: Behoefte aan ondersteuning



// BIJLAGE 1: RESPONSVERANTWOORDING

Branche	Aantal ³		Aandeel van totaal	
	Hoofdactiviteit	Nevenactiviteit	Hoofdactiviteit	Nevenactiviteit
Verblijfsrecreatie	38	24	27%	17%
Restaurants	21	22	15%	15%
Watersport en recreatie	12	21	8%	15%
Overige eet -en drinkgelegenheden	4	29	3%	20%
Hotels	16	13	11%	9%
Groepsaccommodatie/zeilscholen	16	11	11%	8%
Dagattracties	8	12	6%	8%
Kantines en catering	2	15	1%	11%
Cultuur	8	5	6%	4%
Retail	4	7	3%	5%
Organisatie van congressen en beurzen	1	7	1%	5%
Reisbemiddeling	1	3	1%	2%
Passagiersvervoer luchtvaart	0	1	0%	1%
Overige gastvrijheidssector	6	25	4%	18%
Geen van deze	5	6	4%	4%

Werkzame personen	Fulltime	Parttime
1	32%	24%
2 t/m 5	42%	34%
6 t/m 10	7%	12%
11 t/m 50	16%	24%
Meer dan 50	2%	6%
Totaal	100%	100%

Aantal vestigingen in Friesland	Aantal	Aandeel van totaal
1 vestiging	128	90%
2 – 5 vestigingen	12	9%
10 – 20 vestigingen	1	1%
20 vestigingen of meer	1	1%
Totaal	142	100%

Leeftijd ondernemer	Aantal	Aandeel van totaal
Jonger dan 35 jaar	16	11%
36 t/m 45 jaar	29	20%
46 t/m 55 jaar	49	35%
56 t/m 65 jaar	31	22%
Ouder dan 65 jaar	17	12%
Totaal	142	100%

³ Een onderneming heeft één hoofdactiviteit en kan meerdere nevenactiviteiten hebben.

Vestigingsgemeente	Aantal	Aandeel van totaal
Achtkarspelen	1	1%
Ameland	8	6%
Dantumadiel	3	2%
De Fryske Marren	20	14%
Harlingen	4	3%
Heerenveen	10	7%
Leeuwarden	25	18%
Noardeast-Fryslân	12	9%
Ooststellingwerf	7	5%
Opsterland	4	3%
Schiermonnikoog	0	0%
Smallingerland	3	2%
Súdwest-Fryslân	36	25%
Terschelling	1	1%
Tytsjerksteradiel	9	6%
Vlieland	2	1%
Waadhoeke	7	5%
Weststellingwerf	5	4%
Totaal	142	100%

// BIJLAGE 2: VRAGENLIJST

Intro: Beste ondernemer in de gastvrijheidssector,

Het Fries Sociaal Planbureau (FSP) nodigt u, namens de Toerisme Alliantie Friesland (TAF), uit om deel te nemen aan dit onderzoek. Wat houdt u bezig, wat gaat goed en wat gaat minder goed en waar kunt u misschien extra ondersteuning gebruiken?

Het resultaat van dit onderzoek gebruikt de TAF om haar activiteiten in de komende jaren (nog) beter te programmeren. Daarnaast wordt het resultaat gebruikt om andere organisaties bewust te maken van zaken en omstandigheden die bij u als ondernemer leven en u zo een beter advies of ondersteuning te kunnen bieden.

Wilt u meewerken aan het ondernemerspanel en/of de rapportage van dit onderzoek ontvangen?

Vul uw mailadres onderaan de vragenlijst in en wij sturen het u toe.

Hartelijk dank voor uw medewerking aan deze vragenlijst.

V1b: Ten behoeve van de analyse vragen wij u naar een aantal basiskenmerken van uw onderneming.

In welke sector bent u actief?

Maximaal één hoofdactiviteit, conform inschrijving KvK.

	Hoofdactiviteit	Nevenactiviteit
Cultuur (o.a. musea, theaters)	☐	☐
Dagattracties (o.a. outdoor, bowling, pretparken)	☐	☐
Retail	☐	☐
Kantines en catering	☐	☐
Organisatie van congressen en beurzen	☐	☐
Restaurants	☐	☐
Overige eet -en drinkgelegenheden	☐	☐
Passagiersvervoer luchtvaart	☐	☐
Reisbemiddeling	☐	☐
Hotels	☐	☐
Verblijfsrecreatie (camping, vakantieparken)	☐	☐
Groepsaccommodatie/zeilscholen	☐	☐
Watersport en recreatie (jachthavens ed.)	☐	☐
Overige gastvrijheidssector	☐	☐
Ik ben in geen van deze branches actief	☐	☐

V999:

Omdat de hoofd- en nevenactiviteiten van uw onderneming niet binnen de Toeristische sector vallen, is de verdere vragenlijst niet op u van toepassing.

U kunt deze pagina afsluiten.

Hartelijk dank voor uw interesse in de vragenlijst.

V2: Hoeveel vestigingen telt uw onderneming in Friesland?

- ☐ 1 vestiging
- ☐ 2 – 5 vestigingen
- ☐ 10 – 20 vestigingen
- ☐ 20 vestigingen of meer

V3: Hoeveel fulltime en parttime werkzame personen (inclusief uzelf) telt uw onderneming?

Als u meerdere vestigingen heeft, vult u dan het totale aantal werkzame personen voor alle vestigingen binnen Friesland in.

- Fulltime: meer dan 15 uur per week werkzaam in uw onderneming
- Parttime: 15 of minder uur per week werkzaam in uw onderneming

	1	2 t/m 5	6 t/m 10	11 t/m 50	Meer dan 50
Fulltime werkzame personen	☐	☐	☐	☐	☐
Parttime werkzame personen	☐	☐	☐	☐	☐

V4_div: In welke Friese gemeente(n) heeft u een vestiging?

Als dit meerdere gemeenten betreft dan al deze gemeenten aanvinken.

- ☐ Achtkarspelen
- ☐ Ameland
- ☐ Dantumadiel
- ☐ De Fryske Marren
- ☐ Harlingen
- ☐ Heerenveen
- ☐ Leeuwarden
- ☐ Noardeast-Fryslân
- ☐ Ooststellingwerf
- ☐ Opsterland
- ☐ Schiermonnikoog
- ☐ Smallingerland
- ☐ Súdwest-Fryslân
- ☐ Terschelling
- ☐ Tytsjerksteradiel
- ☐ Vlieland
- ☐ Waadhoeke
- ☐ Weststellingwerf

V5: Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 35 jaar
- ☐ 36 t/m 45 jaar
- ☐ 46 t/m 55 jaar
- ☐ 56 t/m 65 jaar
- ☐ Ouder dan 65 jaar

Intro_functioneren: De TAF wil graag weten hoe het met de ondernemers in de Friese gastvrijheidssector gaat. De volgende vragen gaan over uw persoonlijk welbevinden, het functioneren van uw onderneming en uw verwachtingen voor de toekomst.

V6: Hoe heeft u in de afgelopen 12 maanden uw persoonlijke welzijn ervaren (gezondheid, plezier, ontspanning ed.)?

- ☐ Heel slecht
- ☐ Slecht
- ☐ Niet goed, niet slecht
- ☐ Goed
- ☐ Heel goed
- ☐ Weet ik niet

V7: Hoe beoordeelt u het functioneren van uw onderneming in 2022?

- ☐ Heel slecht
- ☐ Slecht
- ☐ Niet goed, niet slecht
- ☐ Goed
- ☐ Heel goed
- ☐ Weet ik niet

V8: Is de omzet (verwachting 2022) van uw onderneming ten opzichte van 2019 (voor de coronacrisis) verslechterd, gelijk gebleven, of verbeterd?

- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven (ongeveer)
- ☐ Verbeterd
- ☐ Weet ik niet

V9: Is de financiële situatie (winst, schulden en reserves) van uw onderneming ten opzichte van 2019 (voor de coronacrisis) verslechterd, gelijk gebleven, of verbeterd?

- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven (ongeveer)
- ☐ Verbeterd
- ☐ Weet ik niet

V10a: Verwacht u dat de financiële situatie (winst, schulden en reserves) van uw onderneming de komende vijf jaar zal verslechteren, gelijk zal blijven of verbeteren?

- ☐ Verslechteren
- ☐ Gelijk blijven (ongeveer)
- ☐ Verbeteren
- ☐ Weet ik niet/geen verwachting

V10b: Kunt u dit antwoord toelichten?

V11: Verwacht u de komende vijf jaar te stoppen met uw onderneming (beëindiging of overdracht)?

- ☐ Ja
- ☐ Misschien
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

V12: Kunt u dit antwoord toelichten, gericht op de redenen om eventueel te stoppen?

Intro_relevante_ont: Als ondernemer in de gastvrijheidssector heeft u met allerlei externe ontwikkelingen te maken die kansen of bedreigingen met zich meebrengen voor uw onderneming. De volgende vragen gaan in op deze externe ontwikkelingen. Wij zijn benieuwd waar u zich als ondernemer zorgen over maakt, welke perspectieven u ziet en in hoeverre maatschappelijke thema's een rol spelen in uw bedrijfsvoering.

V13: Welke ontwikkelingen vindt u (het meest) zorgelijk?

U kunt maximaal drie antwoorden aankruisen.

- ☐ Oplopende bedrijfskosten (door inflatie, energieprijzen etc.)
- ☐ Teruglopende vraag naar mijn product of dienst
- ☐ Economische ontwikkeling in het algemeen
- ☐ Personeelstekort
- ☐ Klimaatverandering
- ☐ Internationale veiligheid
- ☐ Gezondheidssituatie (o.a. corona)
- ☐ Politieke ontwikkelingen
- ☐ Veranderend consumentengedrag
- ☐ Demografische ontwikkelingen (vergrijzing/ontgroening)
- ☐ Anders namelijk:

☐ Ik heb geen zorgen

☐ Weet ik niet

V14: Welke ontwikkelingen bieden u juist hoop of perspectief? Waar ziet u kansen?

U kunt maximaal drie antwoorden aankruisen.

☐ Gunstige marktontwikkeling

☐ Productinnovaties

☐ Bedrijfsuitbreiding

☐ Nieuwe doelgroepen

☐ Marketing

☐ Digitalisering

☐ Verduurzaming

☐ Subsidieregelingen

☐ Samenwerking (met onderwijs, overheid, collega's, andere sectoren)

☐ Anders namelijk:

☐ Ik zie geen perspectieven

☐ Weet ik niet

V15: Hieronder staat een aantal belangrijke maatschappelijke thema's. Kunt u:

I) Belang: aangeven hoe onbelangrijk of belangrijk u dat thema persoonlijk vindt?

II) Aandacht: aangeven of u hier in uw bedrijfsvoering actief aandacht aan besteedt? (o.a. bedrijfspand, inkoop, productaanbod, personeelsbeleid etc.).

Energiebesparing (bv. isolatie)	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Energietransitie (duurzame energie)	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Duurzame mobiliteit	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.

	☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	
Circulariteit (hergebruik van materialen)	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Arbeidsomstandigheden eigen personeel	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Dierenwelzijn	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Natuurbehoud/biodiversiteit	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Inclusiviteit (iedereen doet mee)	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.
Leefbaarheid, sociale cohesie	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk	☐ Ja ☐ Nee

	☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ n.v.t.
Duurzame voedselvoorziening	☐ Heel onbelangrijk ☐ Onbelangrijk ☐ Neutraal ☐ Belangrijk ☐ Heel belangrijk	☐ Ja ☐ Nee ☐ n.v.t.

V16: In hoeverre heeft u op één of meerdere van deze thema's behoefte aan ondersteuning (advies, faciliteiten of middelen etc.) om er (meer) aandacht aan te geven in uw bedrijfsvoering?

U kunt maximaal drie antwoorden aankruisen.

- ☐ Energiebesparing (bijvoorbeeld isolatie)
- ☐ Energietransitie (duurzame energie)
- ☐ Duurzame mobiliteit
- ☐ Circulariteit (hergebruik van materialen)
- ☐ Arbeidsomstandigheden
- ☐ Dierenwelzijn
- ☐ Natuurbehoud/biodiversiteit
- ☐ Inclusiviteit (iedereen doet mee)
- ☐ Leefbaarheid, sociale cohesie
- ☐ Klimaatverandering
- ☐ Duurzame voedselvoorziening
- ☐ Bedrijfsvoering (marketing/financiën/HR)
- ☐ Niet van toepassing

V17: Hebben wij vragen vergeten of wilt u nog punten naar aanleiding van deze vragenlijst kwijt?

V18: Het FSP stelt een rapportage op over de resultaten van het onderzoek. Wilt u deze rapportage ontvangen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

V19: Naar welk e-mailadres kunnen we de rapportage versturen?

V20: Vanwege de AVG vragen we uw toestemming om uw antwoorden en uw mailadres (indien u de rapportage wilt ontvangen) te verwerken. Uw antwoorden worden anoniem en niet herleidbaar verwerkt. Mocht u hierover vragen hebben, dan kunt u contact met ons opnemen.

Ik geef het Fries Sociaal Planbureau toestemming mijn antwoorden en gegevens te verwerken.

☐ Ja

☐ Nee

COLOFON

'Gastvrijheidssector Friesland in maatschappelijke context' is een uitgave van het Fries Sociaal Planbureau, februari 2023.

Auteur
Anouk Mensen

Eindredactie
Erik de Swart

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de Toerisme Alliantie Fryslân (TAF) en draagt bij aan het in beeld brengen van de Friese gastvrijheidssector.



Fries Sociaal Planbureau
Doelestraat 8a
8911 DX Leeuwarden
(058) 234 85 00
info@fsp.nl
www.fsp.nl

Het Fries Sociaal Planbureau wordt gesubsidieerd door de provincie Fryslân.