Fryslân laten floreren binnen de gastvrijheidssector

Investeren in een sector die economie, leefbaarheid en geluk verbindt

TAF

Koers 2027-2031

Meer dan recreatie en toerisme

Een sterk Fryslân vraagt om een sterke vrijetijds- en gastvrijheidssector. Als één van de stuwende economische sectoren van onze provincie draagt de sector bij aan banen, voorzieningen, leefbaarheid en kwaliteit van leven. Net als de landbouw, industrie, technologie, onderwijs en zorg brengt de gastvrijheidssector substantieel geld, werk, bezoekers, investeringen en dynamiek van buiten naar binnen.

Maar de sector is meer dan een toeristisch-recreatieve economie. Wie door Fryslân rijdt, fietst of vaart ziet dat meteen. De vrijetijds- en gastvrijheidseconomie is één met het omliggende landschap. De sector geeft kleur aan het landelijk gebied, de natuur, de dorpen en steden en het water. De gastvrijheidssector laat mensen het landschap op gastvrije wijze beleven, houdt voorzieningen overeind en maakt Fryslân aantrekkelijk om te wonen, werken, leren, ondernemen en bezoeken.

In de afgelopen jaren is de provinciale focus verschoven van puur economische volumegroei naar zogeheten 'slimme groei'. Dit houdt in dat toerisme en vrijetijdsbesteding primair worden ingezet om de brede welvaart van de Friese inwoners te versterken. Bezoekersgelden moeten ook zorgen voor het behoud van lokale voorzieningen, cultuur en bereikbaarheid in de regio's. Zo wordt Fryslân zowel een aantrekkelijke vakantiebestemming als een leefbare woonomgeving.

Daarmee draagt de gastvrijheidssector direct bij aan wettelijke en maatschappelijke opgaven van de overheden: leefbaarheid, gezondheid, cultuur, natuur, recreatieve voorzieningen, bereikbaarheid en kwaliteit van de leefomgeving. Kenmerkend is dat de gastvrijheidssector er niet alleen voor bezoekers is. Fiets- en wandelpaden, vaarwegen, natuurgebieden, terrassen, musea, evenementen en dorpsvoorzieningen worden vooral ook door de Friezen zelf gebruikt.

Fryslân heeft kwaliteiten die steeds schaarser worden: vrijheid, water, weidsheid, stilte, donkerte, veen, weiden, wouden, kust en Wadden en een levende Friese taal en cultuur. Die combinatie is uniek. De gastvrijheidssector maakt deze kwaliteiten beleefbaar en vertaalt ze naar kansen voor ondernemers, leefbaarheid en geluk.

Om de gastvrijheidseconomie sterker te laten bijdragen aan de toekomst van Fryslân, zet de Toerisme Alliantie Friesland (TAF) de komende jaren in op vijf strategische speerpunten:

1. De gastvrijheidssector structureel aan iedere (overheids)tafel
2. Een jaarrond aantrekkelijk gastvrijheidsaanbod
3. Slimme bereikbaarheid met iconische beleving
4. Sterk ondernemerschap van bedrijven die klaar zijn voor de toekomst
5. Publiek-private investeringen in Fryslân

Samen vormen deze speerpunten de TAF-koers richting 2031. In dit koersdocument laten we zien waarom de speerpunten nodig zijn, wat ze Fryslân opleveren en welke keuzes daarvoor nodig zijn.

Gastvrijheidseconomie in één oogopslag

De Friese gastvrijheidseconomie behoort tot de economische pijlers van Fryslân. De sector genereert jaarlijks bijna € 2 miljard aan bestedingen, levert ruim € 1,3 miljard aan economische waarde op en zorgt voor meer dan 7% van alle banen in de provincie. Ruim 7.000 bedrijven in Fryslân ontvangen jaarlijks meer dan 2,1 miljoen verblijfsgasten. Daarmee draagt de sector substantieel bij aan economie, leefbaarheid en kwaliteit van leven. Maar er is ambitie voor meer: niet blijven steken op een verwachte groei van 10% (tussen 2023-2035), maar investeren in een sterk en toekomstbestendig Fryslân.

STUWENDE ECONOMIE	**Bezoekers van buiten Fryslân zorgen voor bestedingen, banen en keteneffecten bij horeca, logies, retail, cultuur, recreatie, bouw, landbouw en dienstverlening.**	• **Toeristisch-recreatieve bestedingen: ± € 1,9 miljard** • **Toegevoegde waarde: ± € 1,3 miljard.** • **Verblijfsgasten: 2,1 miljoen. Tien jaar terug waren dat er 1,6 miljoen.** • **Aantal bedrijven: 7.065 vestigingen. Dit aantal groeide in tien jaar met 35%.** • **Werkgelegenheid: 7,2% van alle banen.**
LEEFBAARHEID	**Zonder bezoekers zouden horeca, winkels, evenementen, cultuur en soms zelfs voorzieningen op de Waddeneilanden en in kernen als Grou, Akkrum, Heeg, Joure en de Friese steden kwetsbaarder zijn.**	• **Vier op de tien Friezen vinden dat toerisme zorgt voor meer horeca- en winkelvoorzieningen in hun eigen woonomgeving.** • **Duizenden vrijwilligers zijn actief in de gastvrijheidssector. Als gids, gastheer en - vrouw bij toeristische informatiepunten, schipper, ondersteuner bij festivals, in musea, natuurlandschaps- en erfgoedbeheer.** • **Draagvlak is hoog. De meerderheid van de Friezen staat positief tegenover toeristische groei; slechts 8% ervaart het aantal toeristen als te veel.**
PUBLIEK-PRIVATE HEFBOOM	**Investeringen in recreatie, landschap, natuur, infrastructuur en voorzieningen worden sterker wanneer overheid, ondernemers en onderwijs samen optrekken.**	• **De gastvrijheidssector is sterk gebaat bij investeringen in landschap, natuur, erfgoed, routes, recreatieve infrastructuur en een bijpassende duurzame bedrijfsvoering. De exacte Friese bijdrage vraagt om verdere kwantificering via de Monitor Gastvrij Fryslân of een Dashboard Impact Toerisme.**
GROEIOPGAVE	**NBTC en CELTH verwachten voor Fryslân tussen 2023-2035 ongeveer 10% groei van verblijfsgasten, tegenover ongeveer 24% voor Nederland als geheel. Fryslân kan en moet meer dan alleen meebewegen met deze trend.**	• **Bij het autonome groeipad van +10% groeit het aantal verblijfsgasten met ongeveer 200.000 extra in 2035. Als Fryslân het landelijke groeipad van +24% volgt komen er nog eens 250.000 extra gasten boven op de autonome prognose.**

Achter deze cijfers staan duizenden ondernemers, medewerkers en vrijwilligers die iedere dag investeren in Fryslân. Zij ontvangen gasten, creëren banen, houden voorzieningen overeind en geven de provincie kleur. Zonder hun ondernemerschap geen gastvrij Fryslân.

(Bron: NBTC/CELTH Forecast 2035, Merk Fryslân en Blue Delta Monitor.)

Waarom deze koers?

De TAF staat aan het begin van een nieuwe fase: met een nieuwe voorzitter, een nieuwe programmamanager, de provinciale verkiezingen van 2027 in aantocht en een sector die voor grote keuzes staat. De druk op ruimte, bereikbaarheid, arbeidsmarkt, ondernemerschap en investeringskracht neemt toe. Tegelijkertijd biedt dit Fryslân kansen om de gastvrijheidseconomie structureel sterker, duurzamer en aantrekkelijker te maken. Dit koersdocument geeft richting aan de inzet van de TAF richting 2031. Voor de sector zelf, zodat de denktank haar tijd, energie en reputatie efficiënt inzet. Voor overheden, zodat gastvrijheid hoger op de provinciale en gemeentelijke agenda komt en structureel aanzit bij de overlegtafels. Voor onderwijs en maatschappelijke partners, zodat duidelijk wordt waar samenwerking nodig is. En last but not least, voor de ondernemers zelf, die gebaat zijn bij een gedeelde ambitie, vertrouwen in de toekomst en een stimulerend ondernemersklimaat.

De gastvrijheidssector in Fryslân staat voor de keuze: genoegen nemen met voorspelde autonome groei of bewust bouwen aan een gastvrijheidsprovincie die meer waarde toevoegt voor inwoners, ondernemers, bezoekers en gebieden. De TAF kiest voor het laatste.

Wat de gastvrijheidssector Fryslân nu al brengt:

- Duizenden ondernemers die investeren, risico nemen, banen en keteneffecten creëren en Fryslân aantrekkelijk maken;
- Voorzieningen, logiesaccommodaties, horeca, detailhandel, cultuur en evenementen die dorpen en steden levendig maken;
- Cross-over investeringen met landbouw, natuur, erfgoed, sport, zorg en cultuur;
- Een sterker imago van Fryslân als provincie om te wonen, werken, leren, ondernemen en bezoeken;
- Investeringen in landschap, infrastructuur, waterrecreatie, erfgoed en gebiedsontwikkeling;
- Hefboomwerking tussen publieke en private investeringen;
- Gezondheid, ontspanning, ontmoeting, ontwikkeling en geluk voor inwoners en gasten;
- De mogelijkheid voor inwoners om vrijwillig mee te bouwen aan hun leefomgeving.

De Friese gastvrijheidssector versterkt de economie én de kwaliteit van leven in Fryslân.

Wat nodig is om nog meer waarde te bieden:

De volgende stap vraagt om meer gezamenlijke slagkracht. Want de gastvrijheidseconomie is een publiek-privaat samengestelde sector. Samen bieden we waarde aan inwoners en bezoekers.

De overheid zorgt voor een goede bereikbaarheid, een aantrekkelijk landschap, publieke voorzieningen zoals fiets- en wandelpaden (inclusief beheer en onderhoud) en de regelgeving die dit mogelijk maakt.

Ondernemers brengen creativiteit, investeren en nemen risico's om bezoekers een aantrekkelijke beleving te bieden. Daarnaast zetten organisaties en vrijwilligers zich met hun kennis, inzet en energie in om voorzieningen te onderhouden, activiteiten te organiseren en alles goed te laten functioneren.

- Ruimte aan de overlegtafels om mee richting te geven aan de ruimtelijk-economische ontwikkeling van Fryslân;
- Fysieke ruimte, experimenteerruimte en financiële ruimte om te ondernemen, vernieuwen en investeren;
- Betere bereikbaarheid en infrastructuur, met meer belevingswaarde;
- Blijvende inzet op seizoensverlenging, jaarrond kwaliteit en onderscheidende bezoekmotieven;
- Publiek-private investeringen en doelmatige inzet van middelen, waaronder toeristische bijdragen;
- Meer samenwerking tussen overheid, onderwijs, ondernemers en maatschappelijke partners. Een sterk Fryslân heeft een sterke gastvrijheidssector nodig.

De rol van de TAF hierbij:

De gastvrijheidssector is breed en divers: logies, horeca, dagrecreatie, waterrecreatie, terreinbeheerders, musea, cultuur, festivals en (sport)evenementen, retail, regiomarketingorganisaties, onderwijs, overheden en vele creatieve kleine, middelgrote en grotere bedrijven en tienduizenden vrijwilligers.

De TAF is de triple helix-denktank waarin deze diversiteit van de Friese gastvrijheidseconomie samenkomt. Zij verbindt ondernemers, overheid en onderwijs, kijkt vooruit, agendeert wat nodig is, inspireert met nieuwe ideeën en jaagt samenwerking aan. Niet als uitvoeringsorganisatie, maar als denktank die richting geeft, partijen bij elkaar brengt en de sector scherper op de Friese agenda zet.

De koers richting 2031:

Om de gastvrijheidseconomie sterker te laten bijdragen aan de toekomst van Fryslân, zet de TAF de komende jaren in op de volgende vijf strategische speerpunten:

1. De gastvrijheidssector structureel aan tafel

Wanneer de gastvrijheidssector tijdig door de overheden wordt betrokken bij strategische keuzes over Fryslân, ontstaan levendige binnensteden en waterfronten, aantrekkelijk jaarrond aanbod, beter verbonden recreatiegebieden en infrastructuur die onderdeel wordt van de Friese beleving. Zo ontstaan plekken waar inwoners graag wonen, ondernemers investeren en bezoekers langer blijven.

Dat vraagt om een zichtbare en structurele rol bij overheden, organisaties en op agenda's waar keuzes worden gemaakt over ruimte, economie, bereikbaarheid, leefbaarheid en brede welvaart

Denk aan provincie, gemeenten,VFG, terreinbeheerders, het Fries Planbureau, de NOM, gebieds-en bestemmingsontwikkelingen, mobiliteitsagenda's en omgevingsvisies. De inzet is gericht kiezen waar de gastvrijheidssector het verschil kan maken: bij de overlegtafels die bepalend zijn voor jaarrond aanbod, bereikbaarheid, ondernemerschap en publiek-private investeringen.

Richtinggevende inzet: Gastvrijheid moet structureel onderdeel worden van keuzes over ruimte, bereikbaarheid, economie en leefbaarheid in Fryslân.

TAF zet in op:

- Bepalen bij welke partners en overlegtafels de sector aanwezig moet zijn en met welk doel (taken verdelen, afstemmen binnen de sector en bepalen lobbydoelen);
- TAF-leden op basis van kennis, motivatie en netwerk verbinden aan de eigen speerpunten en overlegtafels;
- Per strategisch dossier vooraf formuleren wat de sector brengt, nodig heeft en welke doorbraak nodig is.

2. Een jaarrond aantrekkelijke gastvrijheidsprovincie

In de lente en (na)zomer floreert de Friese gastvrijheidseconomie. Maar tussen de herfst en het vroege voorjaar hebben veel accommodaties en regio's een grote uitdaging. Al jarenlang wordt er in Fryslân gesproken over de noodzaak van seizoensverlenging. Toch blijft deze ambitie vaak abstract. De komende jaren wil de TAF ervoor zorgen dat we van ambitie naar uitvoering komen. Want jaarrond een aantrekkelijke gastvrijheidseconomie zijn, gaat over een gezondere bedrijfsvoering, beter werkgeverschap en meer investeringsruimte.

Daarvoor moeten concrete belemmeringen worden weggenomen. Wat staat jaarrond ondernemerschap in de weg?
Welke regelgeving, infrastructuur of marktontwikkelingen remmen groei?
Welke doelgroepen, concepten, locaties en vormen van aanbod passen juist bij Fryslân buiten de lente en zomer?

De inzet is helder: beter gebruik van bestaand aanbod, meer continuïteit voor ondernemers en medewerkers, sterker rendement op bestaande investeringen en ruimte op kansrijke locaties waar groei wenselijk is.

Jaarrond aantrekkelijkheid vraagt meer dan spreiding van evenementen. Fryslân heeft in de schouder- en wintermaanden sterkere bezoekmotieven nodig.

Motieven die bij de Friese identiteit passen, zoals in cultuur, sport, water en natuur. Denk aan workations en de zakelijke mice-markt in een inspirerende omgeving, indoor leisure, thematische routes en iconische publiektrekkers. Soms kleinschalig en fijnmazig. Soms groter en ambitieuzer, als dat een gebied echt verder brengt.

Richtinggevende inzet: Fryslân moet ruimte maken voor sterke jaarrond bezoekmotieven, zodat de sector buiten het piekseizoen meer waarde toevoegt voor ondernemers, werknemers, inwoners en gebieden.

TAF zet in op:

- Onderzoeken welke belemmeringen jaarrond ondernemerschap remmen en welke oplossingen nodig zijn;
- Concrete kansen verkennen voor nieuwe herfst- en wintercontent met bijpassende bezoekmotieven. Denk aan zakelijke markt, iconische sport-, cultuur- en leisure concepten die passen bij Fryslân;
- Gemeenten, DMO's, ondernemers en organisatoren verbinden en uitdagen zodat meer spreiding in tijd (bijv. door herprogrammering van evenementen) en nieuwe publiekstrekkers ontstaan.

3. Slimme bereikbaarheid met iconische beleving

Een sterke gastvrijheidsprovincie vereist uitstekende bereikbaarheid én infrastructuur waar de Fryslân-beleving vanaf spat.

Bruggen en aquaducten moeten functioneren, wegen moeten toegankelijk zijn en openbaar vervoer en vaarverbindingen moeten logisch en betrouwbaar zijn.

Effectief onderhoud en beheer is een harde voorwaarde voor het economisch functioneren van Fryslân als waterrijke woon-, werk- en gastvrijheidsprovincie. Toekomstige investeringen, zoals de Lelylijn en nieuwe bruggen bij Kornwerderzand bieden kansen om Fryslân beter te verbinden met de Randstad, Noord-Duitsland en de rest van Europa.

Daarnaast ligt er een grote kans: maak infrastructuur onderdeel van de gastbeleving.

Fryslân heeft internationaal gezien unieke infrastructuur: waterwerken, aquaducten, dijken, bruggen, polders, stationspleinen, -gebouwen en vaarverbindingen. Voor ons vaak vanzelfsprekend, voor bezoekers bijzonder. Met landmarks, lichtkunst, betere bewegwijzering, zichtbaarheid van natuur- en recreatiegebieden en aantrekkelijke entrees kan infrastructuur bijdragen aan de identiteit van Fryslân.

Richtinggevende inzet: Fryslân moet ruimte maken voor sterke jaarrond bezoekmotieven, zodat de sector buiten het piekseizoen meer waarde toevoegt voor ondernemers, werknemers, inwoners en gebieden.

TAF zet in op:

- Agenderen dat beheer van bruggen, aquaducten, vaarwegen en aantrekkelijk OV een economische voorwaarde is voor de gastvrijheidssector (bij provincie, via provincie bij Rijkswaterstaat en bij gemeenten en waterschap);
- Aanjagen van icoonprojecten, zoals Friese landmarks, iconische lichtkunst geprojecteerd op aquaducten ('niveau Daan Roosegaarde') en betere zichtbaarheid en toegankelijkheid van natuur- en recreatiegebieden;
- Pleiten voor betere last-mile bereikbaarheid, innovatieve waterverbindingen (denk aan dorpen rond NP de Alde Feanen), structurele opening van relevante treinstations (denk aan Thialf), het uitvoeren van de belofte 'Bestemming Kornwerderzand' en slimme koppeling met grote mobiliteitsprojecten zoals de Lelylijn.

4. Sterker ondernemerschap met bedrijven die klaar zijn voor de toekomst

De Friese gastvrijheidseconomie drijft grotendeels op ondernemers die lokaal geworteld zijn Familiebedrijven die denken in generaties en ondernemers die zich verantwoordelijkheid voelen voor hun plek, allemaal zeer bepalend voor de identiteit, kwaliteit en leefbaarheid van Fryslân.

Tegelijkertijd verandert het speelveld in hoog tempo. Digitalisering, generatieve AI, schaalvergroting, extern kapitaal en veranderende gastbehoeften zorgen voor een sector die professioneler, kapitaalintensiever en internationaler wordt. Daardoor nemen ketenvorming en standaardisering toe, terwijl gasten Fryslân juist waarderen om haar eigenheid en authentieke kwaliteiten.

Dit spanningsveld zet veel bedrijven onder druk. Opvolging is steeds vaker een uitdaging. Ondernemers moeten keuzes maken over schaalgrootte, investeringskracht, eigenaarschap, marktpositionering, verkoopkanalen, digitalisering en samenwerking.

Fryslân heeft daarom een gezond ondernemersecosysteem nodig met diversiteit in type aanbod en omvang: klein, middelgroot en groot.

Lokaal georiënteerde mkb-(familie) bedrijven blijven onmisbaar voor de regionale economie en hebben stimulansen nodig.

Maar de provincie heeft óók baat bij ambitieuze ondernemingen en publiekstrekkers die het hele jaar door tot de verbeelding spreken en nieuwe investeringen in de rest van het ecosysteem losmaken.

Richtinggevende inzet: Fryslân moet langdurig investeren in een gezonde voedingsbodem voor grote én kleine gastvrijheidsondernemers in dagrecreatie, cultuur en logies, zodat over 10-20 jaar een diverser palet aan Friese bedrijven het fundament vormt van de gastvrijheidseconomie.

TAF zet in op:

- Kennisdeling, innovatie en experimenteren met nieuwe businessmodellen, inclusief circulaire en regeneratieve verdienmodellen;
- Ondernemers ondersteunen bij opvolging, eigenaarschap, nieuwe vormen van rentmeesterschap en toekomstbestendige financiering zodat de regionale economie versterkt;
- Beleids- en fysieke ruimte agenderen voor enkele grotere, onderscheidende ontwikkelingen in dag- en verblijfsrecreatie waar markt, plek en omgeving een impuls krijgen. Ontwikkelingen die Fryslân nog onderscheidender en aantrekkelijker maken.

5. Publiek-private investeringen in Fryslân als gastvrijheidsprovincie

Fryslân heeft grote aantrekkingskracht op mensen. De provincie onderscheidt zich met water, een palet aan landschappen, cultuur, vrijheid, ruimte en mienskip. Deze kwaliteiten maken Fryslân aantrekkelijk voor inwoners, bezoekers en ondernemers

De komende jaren kunnen deze kwaliteiten sterker worden benut door ze te combineren in nieuwe concepten die bijdragen aan maatschappelijke opgaven en uitdagingen van aanpalende sector. Denk aan: natuur-ontwikkeling die mogelijk wordt door recreatieve functies, nieuwe verdienmodellen voor gastvrije agrarische bedrijven (agrotoerisme), vitale logiesaccommodaties die als landgoed fungeren en biodiversiteit en bos ontwikkelen, landschapsbeleving, cultuur, sport, gezondheid, armoedebestrijding, water en defensie.

Momenteel stranden te veel goede ideeën in de conceptfase. Fryslân heeft baat bij een omgeving waarin ondernemers sneller kunnen experimenteren, ontwikkelen en investeren.

Dat vraagt van Friese gemeenten en de Provincie Fryslân om een heel andere manier van werken. Niet alleen wachten op initiatieven uit de markt en die toet-sen, maar proactief verbeelden waar Fryslân naartoe wil.

Dat begint ermee dat deze overheden met een gezamenlijke visie plus agenda komen in plaats van ieder voor zich. Gemeenten en provincie moeten met ondernemers en maatschappelijke partners kansrijke plekken aanwijzen, concepten verkennen, marktpartijen uitnodigen en investeringen bundelen.

Ook een krachtige positionering en mar-keting van Fryslân blijft essentieel. Als Fryslân jaarrond wil groeien met passende bezoekers, moet de provincie zichtbaar, onderscheidend en aantrekkelijk blijven in een steeds competitievere markt.

Richtinggevende inzet: Fryslân heeft een gezamenlijke investeringsagenda nodig die publieke opgaven en private ondernemingskracht verbindt.

TAF zet in op:

- Onderlinge afstemming en beleidsmatige prioritering bij de Friese overheden voor de gastvrijheidseconomie. Zonder prioriteit geen investeringen. De TAF pleit voor het expliciet borgen van de gastvrijheidssector in bestuurlijke en ambtelijke organisaties van Friese gemeenten en provincie met ontwikkelingsgerichte capaciteit, competenties, beleidsvorming en investeringen.
- Een publiek-privaat investeringsfonds verkennen voor de concept-ontwikkelfase en financiering van Friese cross-overprojecten (werktitel: Gastvrij Omgevingsfonds Fryslân). Met één harde voorwaarde: Projecten die aanspraak maken op dit fonds moeten direct bijdragen aan de brede welvaart van de lokale inwoner wat het maatschappelijk draagvlak zo ook vergroot. Inspiratie vormt een combinatie van het Leisure Ontwikkelfonds Brabant en de Kurtaxe (zoals in het Oostenrijkse Zillertal). Daarbij kan (een deel van de) Friese toeristenbelasting-opbrengsten doelmatig worden benut;

Slot: geef de ruimte om meer gastvrijheid toe te voegen

De TAF wil de komende jaren gericht bouwen aan een sterker en toekomstbestendiger gastvrij Fryslân. Zodat de vrijetijds- en gastvrijheidseconomie nog meer verweven raakt met het Friese landschap, de steden en dorpen, de cultuur, de landbouw, het water en de bredere regionale economie.

De boodschap aan provincie, gemeenten, terreinbeheerders en andere samenwerkingspartners is helder: de combinatie van groei, ondernemerschap, banen en leefbaarheid maakt de gastvrijheidseconomie tot één van de toekomstsectoren van Fryslân. Geef deze sector de ruimte om meer waarde toe te voegen. Voor bezoekers. Voor dorpen en steden. Voor ondernemers. Voor landschap en cultuur. Voor alle Friezen.

De toekomst van Fryslân overkomt ons niet.
We kunnen zelf kiezen welke gastvrijheidsprovincie we willen zijn.

Fries Straatfestival **de wintereditie**

Colofon

Dit koersdocument kwam tot stand op basis van bureauonderzoek en verschillende denksessies met TAF-deelnemers. Het is anderen toegestaan om (delen van) het koersdocument te kopiëren, distribueren, vertonen, op te voeren, zolang de TAF als eigenaar van het werk wordt vermeld en het werk niet commercieel wordt gebruikt.

Opdrachtgever
Toerisme Alliantie Friesland (TAF)

Tekst & inhoud
Het koersdocument is opgesteld onder begeleiding van Merlijn Pietersma Advies
www.merlijnpietersma.nl

Redactieteam
TAF-deelnemers:
Liesbeth Schievink (RMT NOF)
Jan de Roos (De Jongens van Outdoor)
Martin Matser (Van der Valk Leeuwarden)
Jasper Heslinga (NHL Stenden)
Kees Terwisscha van Scheltinga (ANWB)

Herman Schreuder (voorzitter TAF/Post Plaza)
Natasja Kesteloo (programma manager TAF)

Fotografie
Met behulp van AI samengesteld

Vormgeving en illustraties
Aad van Altena (Fanaad)

Datum
Augustus 2026

TAF

Koers 2027-2031

Toerisme Alliantie Friesland
Turfmarkt 11 (Kanselarij)
8911 KS Leeuwarden