

ONDERNEMINGSPLAN 2019

Inhoud

Woord vooraf	3
1 Van beleid tot realisatie.....	4
2 Beleidsdoelstellingen.....	5
3 Ondernemingsplan.....	13
4 Kerntakenplan	31
5 Personeel, preventie en welzijn	36
5.1 Waarden	36
5.2 Personeelsplan	37
5.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2019	38

WOORD VOORAF

In 2018 mochten we opnieuw bijna 13 miljoen bezoekers verwelkomen in Vlaanderen en Brussel. 13 miljoen mensen die we wisten te boeien met al het moois dat Vlaanderen te bieden heeft. Toerisme Vlaanderen heeft daar, samen met een hele rist partners, elke dag keihard aan gewerkt. We hebben keuzes gemaakt, door niet zomaar blind te focussen op massatoerisme maar wel op duidelijk omschreven doelgroepen of beter nog passiegroepen. Een lijn die we doortrekken naar 2019, omdat we op die manier gericht inzetten op bezoekers die zoveel mogelijk matchen met het DNA van onze bestemming.

In 2018 nam ons Vlaamse Meesters-project een vliegende start met Peter Paul Rubens als rode draad, en een aantal hefboomprojecten werden gerealiseerd. Een mooie blikvanger was zeker de start van ons onthaalproject op Brussels Airport, dat ook in 2019 nog doorloopt. Op culinair vlak gooide ons Bocuse D'or-team hoge ogen met de kwalificatie voor de wereldfinale in 2019. En ons Young Chefs Team wist bij zijn eerste internationale wedstrijdname al meteen 2 zilveren medailles in de wacht te slepen. Eventflanders haalde de World Choir Games en het WK Wielrennen naar Vlaanderen, en wil ons topevenementenbeleid nog meer gestalte geven met het WK Artistieke Gymnastiek en de organisatie van de Flanders Food Week.

We hebben in 2018 ook stevige fundamenten gelegd voor Toerisme Transformeert. Daarbij is het meer dan ooit duidelijk geworden dat toerisme zoveel meer is dan economie. We hebben in 2018 de eeuwherdenking van de Grote Oorlog met hele mooie cijfers kunnen afsluiten. Al is afsluiten hier eigenlijk niet het juiste werkwoord, want in 2019 starten we samen met onze operationele partner Westtoer aan een zinvol herdenkingsproject rond de wederopbouw.

Ook in 2019 blijven we de speerpunten binnen het toeristisch beleid, zoals onze Vlaamse Meesters, onze gastronomie en ons wielenerfgoed verder uitspelen op onze doelmarkten. 2019 mag dan wel een verkiezingsjaar zijn en dus een jaar met legislatuurwissel, dat mag onze focus op de toekomst niet beïnvloeden.

Ons project rond Toerisme Transformeert blijft onze horizon afbakenen en bepalen, omdat we ervan overtuigd zijn dat dit het toeristisch kompas voor de toekomst vormt. Met het nieuwe decreet 'Iedereen verdient vakantie' krijgt het Toerisme voor Allen-decreet de broodnodige opsmuk. En we staan natuurlijk ook voor de start van het Bruegeljaar, waarmee we samen met onze partners ook in dit tweede Vlaamse Meesters-jaar een mooi toeristisch verhaal gaan schrijven.

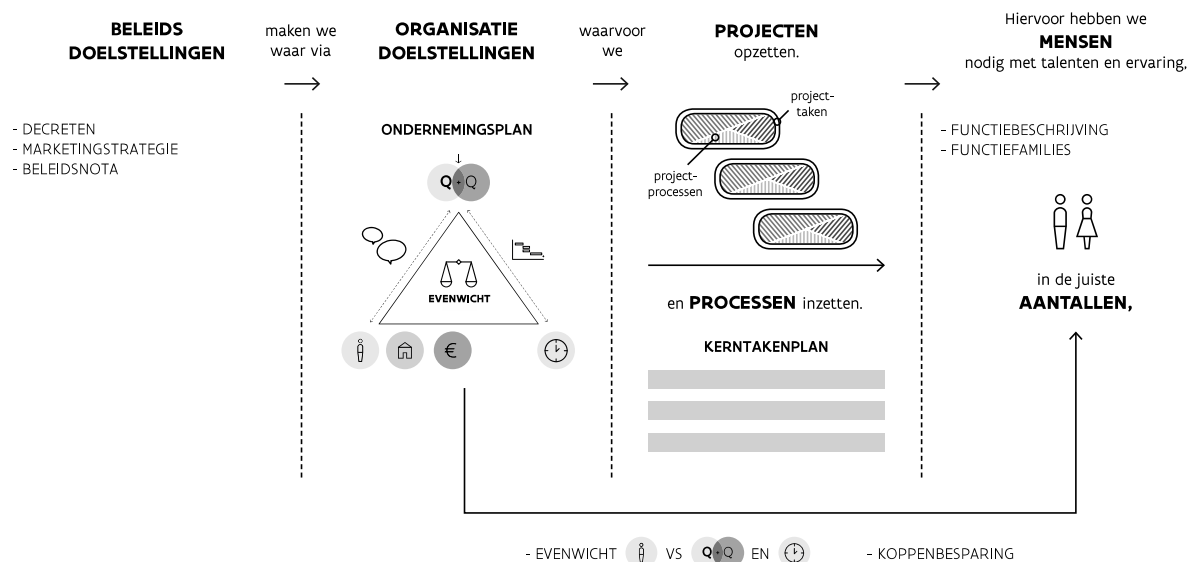
Wij staan klaar voor een succesrijk maar ook zinvol 2019.

Veel leesplezier.

Peter De Wilde
Administrateur-generaal

1 VAN BELEID TOT REALISATIE

Wat is een ondernemingsplan en waarvoor dient het?



De opdracht van Toerisme Vlaanderen is om het regeerakkoord, de beleidsnota Toerisme en beleidsbrief Toerisme te realiseren en decreten die op ons van toepassing zijn uit te voeren. Dit alles vertaalden we in een marketingstrategie met strategische doelstellingen. Om dit te kunnen waarmaken formuleren we jaarlijks doelstellingen in ons ondernemingsplan. Dat plan is een evenwichtsoefening tussen de doelstellingen die we moeten behalen (zowel kwantitatief als kwalitatief), de tijd die we hiervoor ter beschikking hebben en de beschikbare middelen zoals budget en personeel. We zetten projecten op en kernprocessen in om acties uit te voeren om onze jaardoelstellingen te behalen. De kernprocessen zijn terug te vinden in ons kerntakenplan (zie 0). Om die projecten en kernprocessen te kunnen uitvoeren, hebben we personeel nodig. Ons personeelsplan geeft weer welke aantallen (zie 5.2) en competenties we nodig hebben. Om de projecten en kernprocessen te kunnen uitvoeren is budget nodig. Ons budget is terug te vinden in onze prestatiebegroting.

Samengevat, het ondernemingsplan is een afsprakendocument tussen Toerisme Vlaanderen en het kabinet dat aantoont hoe we in 2019 het beleid zullen waarmaken. Voor de directie van Toerisme Vlaanderen is het een sturingsinstrument om gericht en gefocust te blijven werken aan de beleidsdoelstellingen.

2 BELEIDSDOELSTELLINGEN

De opdracht van Toerisme Vlaanderen is om het beleid van de Vlaamse Regering en het beleid van de Vlaamse minister van Toerisme in het bijzonder, te realiseren, binnen het kader van de bevoegdheden van het agentschap.

Dat beleid is onder meer omschreven in:

- Regeerakkoord
- Beleidsnota Toerisme
- Beleidsbrief Toerisme
- Oprichtingsdecreet
- Decreet Toerisme voor Allen (dit wordt het decreet Iedereen Verdient Vakantie)
- Logiesdecreet
- Horizontaal Vlaams beleid
- Europese regelgeving

De strategische en operationele doelstellingen waaraan Toerisme Vlaanderen werkt zijn:

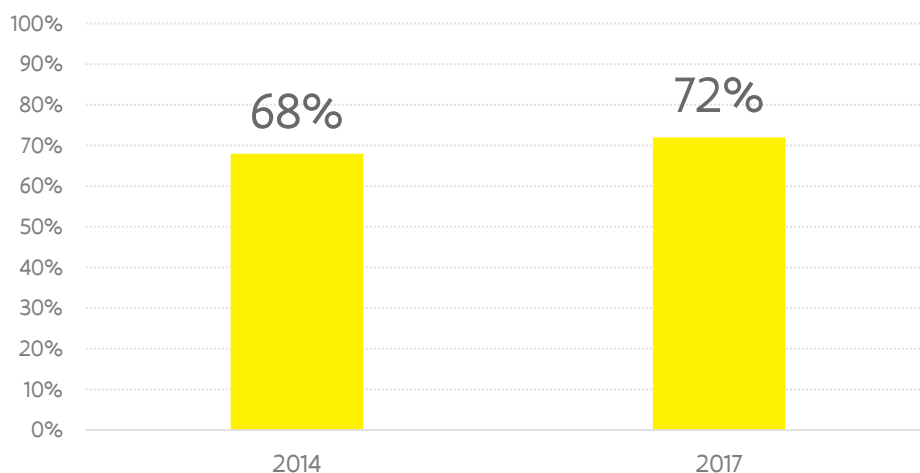
- De toeristische aantrekkelijkheid van de bestemming Vlaanderen vergroten
- De toeristische sector doen uitgroeien tot een gezonde en bruisende sector
- Toerisme binnen het bereik brengen van elke Vlaming
- Flankerende en overkoepelende dienstverlening aanbieden
- Toerisme Vlaanderen op een professionele en efficiënte manier aansturen

Aan de hand van een set van strategische indicatoren proberen we in te schatten of we op de juiste weg zijn om onze doelstellingen te behalen. Het werken met deze strategische indicatoren zit in een startfase. We willen hier de komende maanden en jaren verder in groeien.

In dit hoofdstuk gaan we aan de hand van de meest recent beschikbare cijfers dieper in op de realisatie van de doelstellingen. Tenzij anders vermeld gaat het telkens om een beschouwing vanuit een internationaal perspectief en tenzij anders vermeld wordt onder Vlaanderen zowel het Vlaams Gewest als Brussel verstaan.

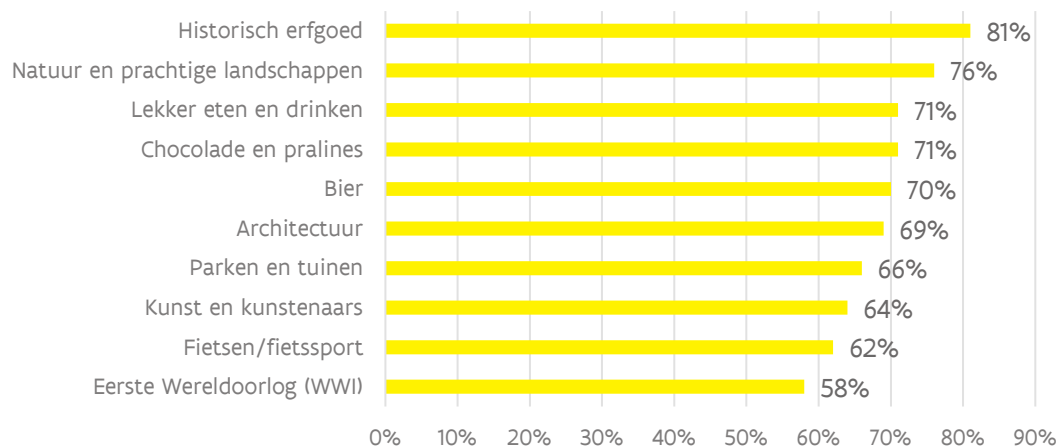
We merken dat de **bekendheid van de bestemming Vlaanderen** bij internationale toeristen stijgt. Meer dan 70% van internationale reizigers kent de bestemming Vlaanderen. Dit is een duidelijke verbetering ten opzichte van 2014 (Figuur 1).

Figuur 1 Evolutie van de bekendheid van de bestemming Vlaanderen bij internationale toeristen¹



Bij de internationale toeristen die Vlaanderen kennen, is onze bestemming vooral gekend voor historisch erfgoed, natuur en landschappen, lekker eten en drinken en architectuur (Figuur 2). Dat ligt in lijn met de troeven die we uitspelen.

Figuur 2 Hoe kennen internationale toeristen de bestemming Vlaanderen²



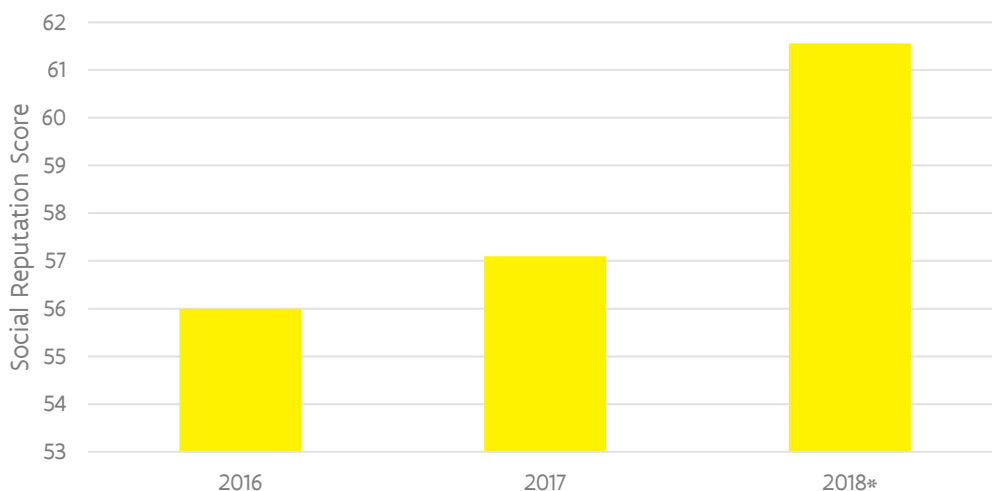
We zagen dat de **toeristische aantrekkelijkheid van Vlaanderen** terug aantrok na de aanslagen van 22 maart 2016. Er werd in 2017 weer meer over Vlaanderen gesproken dan in 2016. Het aantal

¹ Reputatieonderzoek Toerisme Vlaanderen (2017): driejaarlijkse online bevraging bij 13.000 internationale reizigers uit dertien mature markten (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Italië, Japan, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Zweden en Zwitserland). Het vorige reputatieonderzoek dateert van 2014.

² Ibid.

vermeldingen ligt in 2018 10 % lager dan in 2017. Opvallend is wel dat er over de Vlaamse Meesters, een focus van Toerisme Vlaanderen in 2018, meer gesproken werd. Als over de bestemming Vlaanderen en haar troeven wordt gesproken dan is dit opnieuw duidelijk positief (Figuur 3). We zien hier een sterke toename ten opzichte van de vorige jaren.

Figuur 3 Evolutie van de online reputatie van Vlaanderen³



* Score voor 2018 berekend op basis van cijfers beschikbaar tot december 2018.

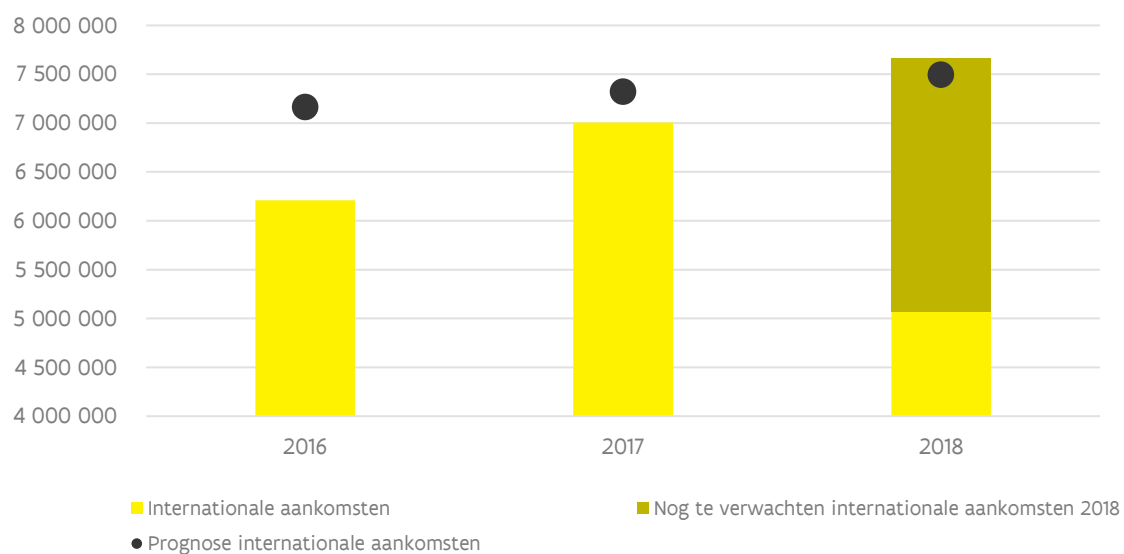
Internationale bezoekers die naar Vlaanderen willen komen, kunnen onze bestemming makkelijk bereiken. Qua **bereikbaarheid**⁴ behaalt België een negende plaats op wereldvlak. Binnen Europa staan we op de zesde plaats. Dit betekent dat het voor internationale bezoekers eenvoudig is om naar Vlaanderen te reizen en om zich binnen Vlaanderen te verplaatsen.

Het aantal internationale aankomsten in Vlaanderen groeit opnieuw in 2017. **De toeristische sector heeft zich hersteld** van de zware klappen in 2016. Voor 2018 ziet het er naar uit dat we boven het voorspelde aantal zouden uitkomen. Wetende dat deze voorspelling geen rekening houdt met de invloed van de aanslagen in 2016, kunnen we stellen dat het herstel volledig zal zijn. Figuur 4 geeft dit herstel grafisch weer.

³ **Synthesio (2018):** We volgen op hoe er op sociale media wordt gesproken over Vlaanderen en haar troeven (Vlaamse meesters, gastronomie en onze deelbestemmingen). Dit wordt uitgedrukt in een Social Reputation Score. Hierbij wordt rekening gehouden met het sentiment van elke vermelding en de mate van invloed van de bron. Hoe positiever er gesproken wordt door invloedrijke personen, hoe hoger de score. Een score van 57 op 100 betekent dat neutraal tot licht positief wordt gesproken.

⁴ **Global Data (2018):** De Convenience Score van de Tourism Potential Index geeft aan hoe gemakkelijk een land kan bezocht worden. Mobiliteit naar en in het land spelen hierin een belangrijke rol, alsook visumbependingen en telecommunicatiemogelijkheden.

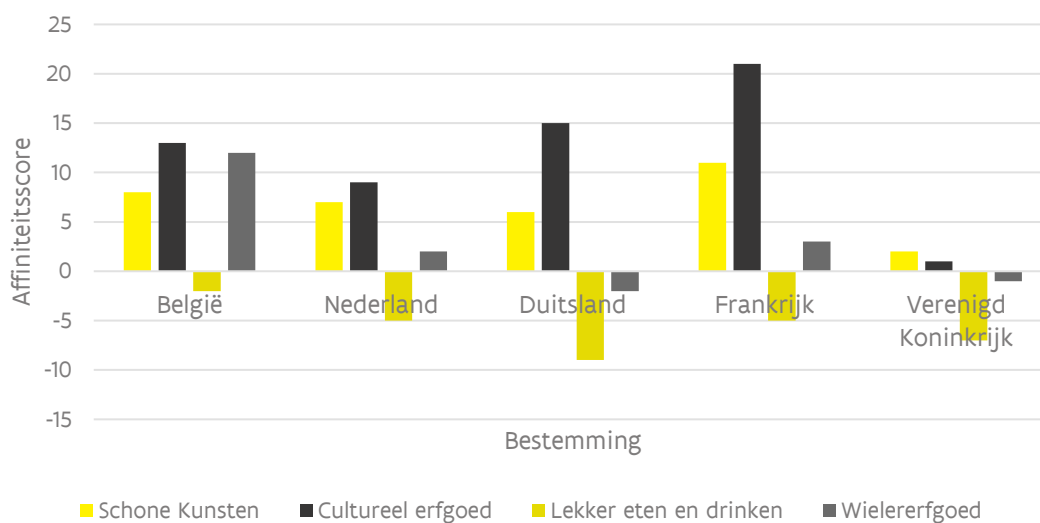
Figuur 4 Evolutie van het aantal internationale aankomsten in Vlaanderen⁵



Op het vlak van vrijetijdstoerisme ligt onze focus op de **culturele meerwaardezoeker**. Zij komen naar Vlaanderen om te genieten van onze kunsten en erfgoed, maar ook van de lokale cultuur zoals gastronomie en wielercultuur. We stellen vast dat de culturele meerwaardezoekers over het algemeen bovengemiddeld geïnteresseerd zijn in onze culturele troeven (Figuur 5).

⁵ FOD Economie ADS; voor 2018 gaat het om de voorlopige cijfers 8 maanden en het nog te verwachten aantal gebaseerd op de reeds gerealiseerde toename voor de eerste 8 maanden. Global Data leverde de voorspelling.

Figuur 5 Mate waarin culturele meerwaardezoekers geïnteresseerd zijn in België en buurlanden als toeristische bestemming⁶



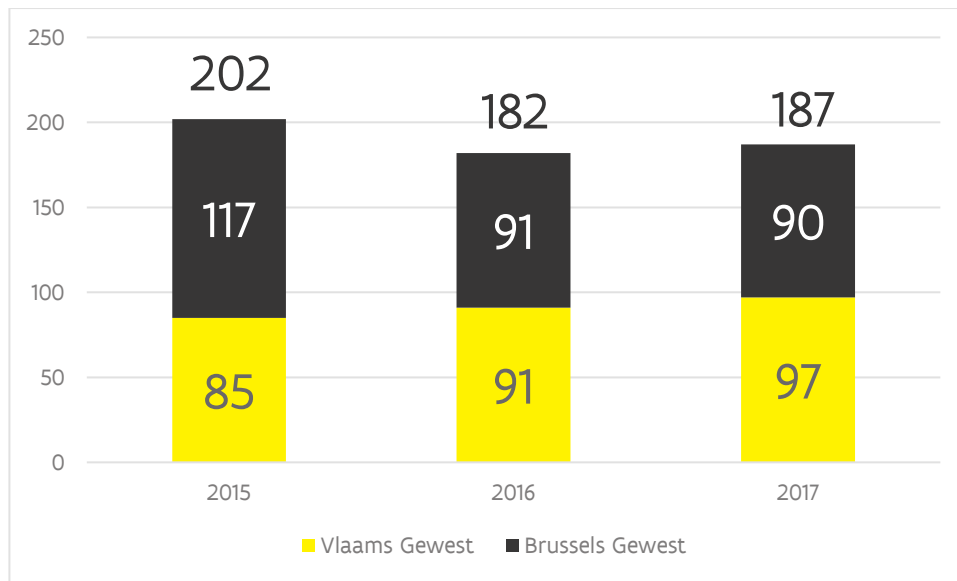
We scoren meestal goed bij doelgroepen die geïnteresseerd zijn in schone kunsten, erfgoed, gastronomie of wielercultuur. Zij vertonen een bovengemiddelde interesse in België ten opzichte van de modale toerist. Op het vlak van schone kunsten is enkel Frankrijk ons voor. Ook qua cultureel erfgoed doen we het goed. Culturele meerwaardezoekers zijn meer geïnteresseerd in onze bestemming dan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. We scoren opvallend hoog op het vlak van wielereerfgoed. Dit resultaat is waarschijnlijk hoger dan gemiddeld omdat de meting plaatsvond net na de Ronde van Vlaanderen. Maar deze toont wel duidelijk aan dat de Vlaamse wielervedstrijden een invloed hebben op de reisinteresse van de wielervanaat.

Het MICE-toerisme vertoont een positieve tendens. In het Vlaams Gewest stijgt het aantal internationale associatiecongressen, het segment waarop Toerisme Vlaanderen zich focust, licht. De verhouding tussen het aantal vrijetijdstoeristen en zakenreizigers in 2017 is gelijkaardig aan de voorgaande jaren (Fout! Ongeldige bladwijzerverwijzing.). In de komende jaren willen we een stijging realiseren van het zakelijk aandeel door voluit in te zetten op het MICE-segment. Dit is het segment waar we echt een verschil kunnen maken. Het individueel zakentoeisme is niet rechtstreeks te beïnvloeden.

In 2017 vonden er 187 **internationale associatiemeetings** plaats in Vlaanderen, iets meer in het Vlaams dan in het Brussels Gewest. Het aantal associatiemeetings in het Brussels Gewest fluctueert de afgelopen jaren. In het Vlaams Gewest is er een stijgende trend (Fout! Ongeldige bladwijzerverwijzing.).

⁶ **Synthesio Profiler (2018):** Aan de hand van geanonimiseerde Facebookgegevens worden affiniteitsscores berekend op het niveau van België. Deze affiniteitsscores worden vergeleken met de scores van onze buurlanden. Hoe hoger de score, hoe sterker onze bestemming scoort. Scores tussen -3 en 3 duiden op een gemiddelde interesse.

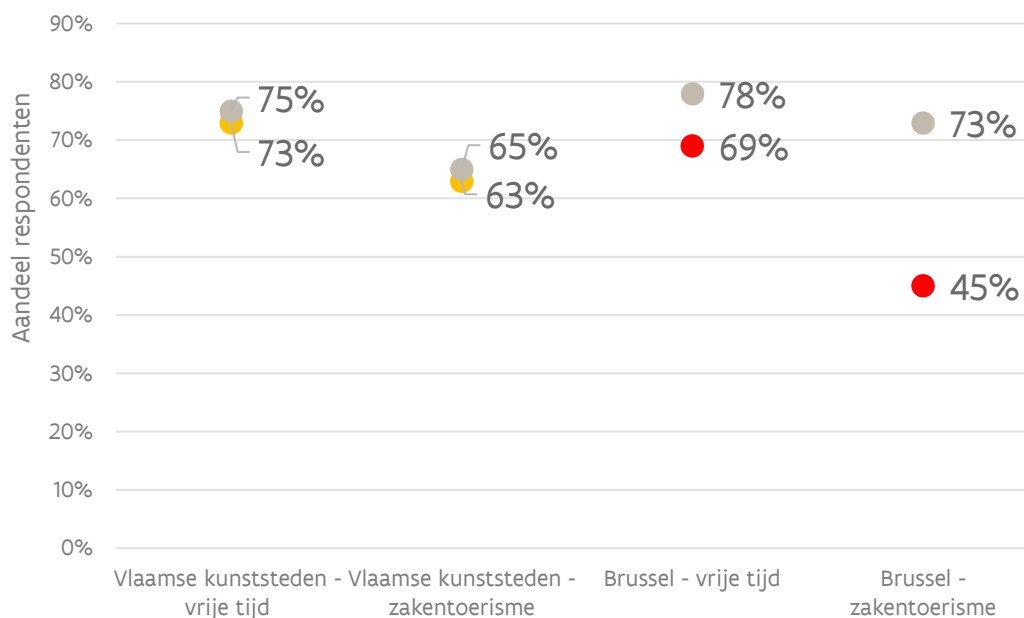
Figuur 6 Evolutie van het aantal internationale associatiemeetings in Vlaanderen⁷



⁷ **ICCA (2017):** ICCA verzamelt data over meetings georganiseerd door internationale associaties die: op regelmatige basis plaats vinden, roteren tussen minstens 3 landen en minstens 50 deelnemers tellen. Eenmalige meetings of meetings die niet roteren worden niet opgenomen in de statistieken. De database geeft geen exhaustief beeld van alle internationale associatiemeetings, maar de ICCA statistieken worden gezien als de standaard voor internationale vergelijking. Cijfers voor 2018 zullen in juni 2019 beschikbaar zijn.

Bezoekers aan onze Vlaamse kunststeden zijn over het algemeen tevreden over hun reis. Ze raden deze na hun bezoek even veel aan als vergelijkbare kunststeden in het buitenland (Figuur 7). Onze accommodatie waarden ze hoger dan deze in concurrerende bestemmingen.

Figuur 7 Mate waarin internationale toeristen de bestemming Vlaanderen zouden aanbevelen⁸



Geel = Vlaamse kunststeden, Rood = Brussel, Grijs = vergelijkbare steden in buitenland

De tevredenheid over Antwerpen, Brugge, Gent, Leuven en Mechelen ligt in lijn met het gemiddelde van andere Europese kunststeden en dit zowel voor het vrijetijds- als zakentoeerisme. Brussel daarentegen scoort lager dan de benchmarksteden. Wat betreft zakentoeerisme heeft Brussel een behoorlijk grote achterstand op de concurrenten.

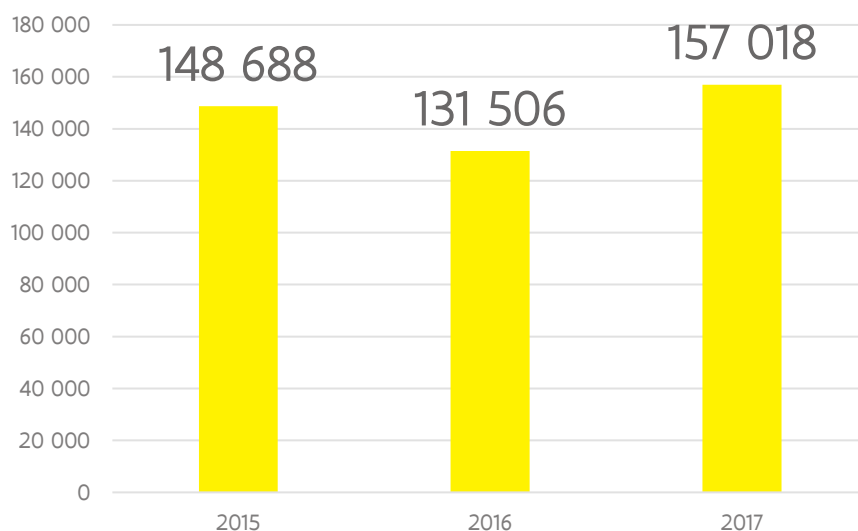
Op bepaalde vlakken zijn duidelijke verschillen met concurrerende bestemmingen. Zo scoren wij bovengemiddeld als het komt op de kwaliteit in accommodatie. Ook op reviewsites halen Vlaamse logies elk jaar weer hoge tevredenheidsscores. De beleving op de bestemming scoort onder het gemiddelde van de andere bestemmingen.

Zo'n 1,2 miljoen Vlamingen leeft in een gezin dat zich geen week vakantie buitenshuis kan veroorloven⁹. **Dankzij het netwerk Iedereen Verdient Vakantie waarin het Steunpunt Vakantieparticipatie een actieve rol speelt, kunnen steeds meer Vlamingen die een financiële drempel ervaren op vakantie** (Figuur 8).

⁸ **Travelsat (2018):** We meten de mate waarin bezoekers de Vlaamse kunststeden zouden aanbevelen aan vrienden, kennissen of familie. De scores worden vergeleken met een set benchmarksteden. Dit is de eerste tevredenheidsmeting volgens deze methode.

⁹ Vlaamse Armoedemonitor (2017).

Figuur 8 Aantal vakantiegangers die via het netwerk Iedereen Verdient Vakantie een daguitstap of reis boeken¹⁰



In 2017 konden dankzij het netwerk Iedereen Verdient Vakantie ruim 157.000 mensen met vakantie. 133.488 mensen gingen op daguitstap, 6.097 personen logeerden in een groepsverblijf, 7.513 mensen namen deel aan een groepsvakantie en 8.920 mensen gingen individueel op reis. Voor 2018 wordt in totaal minstens een evenaring van dit aantal verwacht.

¹⁰ Steunpunt Vakantieparticipatie (2018).

3 ONDERNEMINGSPLAN

Uit de evaluatie van de strategische doelstellingen blijkt dat het zinvol is om te blijven werken op de bekendheid en reputatie van Vlaanderen en te focussen op de bestemmingstroeven: kunsten en erfgoed, lekker eten en cycling. We worden daadwerkelijk hiermee geassocieerd. Belangrijk is dat we het *engagement*¹¹ stelselmatig verder kunnen opdrijven. Onze volgehouden aandacht voor accommodatie werpt zijn vruchten af want vooral daarop scoren de Vlaamse kunststeden hoger dan vergelijkbare kunststeden in andere bestemmingen. Vlaanderen groeit als associatiebestemming dus ook daar is een volgehouden inspanning duidelijk en versterking een goeie zet. Blijven inzetten op het Steunpunt Vakantieparticipatie om te komen tot een verbreding zorgt ervoor dat we meer Vlamingen die een drempel ervaren om op vakantie te gaan, kunnen bereiken.

We volgen dus een succesvolle strategie om Vlaanderen internationaal als toeristische bestemming op de kaart te zetten en toerisme binnen het bereik te brengen van elke Vlaming. Hieronder beschrijven we welke resultaten we willen behalen in 2019 om dat nog verder te versterken. Doordat we in het ondernemingsplan focussen op de te behalen resultaten, vind je enkel resultaatindicatoren en mijlpalen terug en niet de acties die we hiervoor nemen en de processen die we hiervoor inzetten.

¹¹ **Engagement** = mate waarin bezoekers een positief gevoel hebben bij de bestemming Vlaanderen en daadwerkelijk over de bestemming Vlaanderen spreken, bijvoorbeeld door op forums over ons te praten.

ONDERNEMINGSPLAN 2019

1. STRATEGISCHE DOELSTELLING	Thema	KPI	MIJLPALLEN – TIMING			
2. OPERATIONELE DOELSTELLING		INDICATOREN / GEWENST RESULTAAT	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019
3. JAAR-DOELSTELLING						
1. DE TOERISTISCHE AANTREKKINGSKRACHT VAN DE BESTEMMING VLAANDEREN VERGROTEN						
1.1. Het toeristisch merk 'Vlaanderen' thematisch ontwikkelen en promoten						
1.1.1 Het toeristisch merk 'Vlaanderen' wordt verder thematisch ontwikkeld	Vlaamse Meesters	<p>Elk trimester is het Atelier Vlaamse Meesters georganiseerd</p> <p>Toerisme Vlaanderen overlegt met partners (zoals hefboomprojecten) en geeft hen concreet advies zodat hun project geleidelijk aan groeit tot een kwaliteitsniveau dat internationaal promotbaar is. Dit uit zich in een stijgende net promotor score (NPS) bij de internationale bezoekers van het project van deze partner</p> <p>Regelmatig zijn diverse partners (van hefboomprojecten en andere promotbare belevingen, van kunststeden...) met elkaar in contact gebracht om samen te bouwen aan een gezamenlijke verbindende beleving die promotbaar is naar de internationale culturele meerwaardezoeken</p>	<p>Een aantal expo's in het kader van Antwerpen Barok 2018 Rubens inspireert wordt afgerond</p> <p>Een samenwerkingsovereenkomst met de KMSKA is gesloten voor de Biënnale in Venetië</p> <p>In het Dynastiegebouw in Brussel is een vernieuwende beleving geopend die het Bruegelprogramma op de overige sites in Brussel versterkt</p>	<p>Het hefboomproject 'De Wereld van Bruegel' in Bokrijk gaat open</p> <p>Een reconstructie van een landschap in Dilbeek wordt gelanceerd in het kader van het hefboomproject 'Blik van Bruegel'</p> <p>In de Zennevallei en de regio Pajottenland opent het hefboomproject 'Feast of Fools - Bruegel herontdekt'</p> <p>In Brussel opent de 3D beleving 'Back to Bruegel - Experience the 16th Century in 3D' in de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis</p> <p>De Flemish Masters Pass is gelanceerd in partnership met Brussels Airlines, onder voorwaarde dat het contract hiervoor in 2018 getekend is</p>	<p>In Leuven opent een hefboomproject dat Bouts doet beleven in de kerk en in de stad</p> <p>Verspreid in Vlaanderen gaan nieuwe belevingen in het kader van het hefboomproject 'Vlaamse Meesters in situ' open.</p>	<p>De tentoonstelling 'The World of Bruegel in Black and White' in de Koninklijke Bibliotheek van België (Brussel) is geopend</p> <p>Het KMSKB voorziet een nieuwe Bruegelbeleving in Brussel</p>
	Groote Oorlog	Regelmatig zijn diverse partners (van promotbare belevingen, Westtoer...) met elkaar in contact gebracht om samen te bouwen aan een gezamenlijke verbindende beleving die promotbaar is naar de internationale culturele meerwaardezoeken				Een plan van aanpak voor het verankeren van herdenkingstoerisme in de Westhoek is beschikbaar
	Kunsten en erfgoed			Het Gruuthusemuseum in Brugge is heropend		Het hefboomproject 'Plantenpaleis en vernieuwde tuinen en aangepaste ingangsinfrastructuur' in de Plantentuin van Meise is geopend
	Eten en drinken	<p>Elk kwartaal volgde Toerisme Vlaanderen de inspannings- en resultaatsverbintenissen uit de overeenkomst gesloten met Horeca Vlaanderen, die de basis vormen voor het verkrijgen van de ad nominatim subsidie voor de Flanders Food Faculty, op en stuurde deze bij in overleg met Horeca Vlaanderen</p> <p>Elk trimester volgen de captains of gastronomy onder leiding van Toerisme Vlaanderen de voortgang van de acties op</p>	Doelstellingen voor de Flanders Kitchen Lab, een actie van de Flanders Food Faculty bedoeld om de creativiteit en innovatie van Vlaamse chefs aan te wakkeren en om de culinaire beleving in Vlaanderen naar een hoger niveau te brengen, zijn geconcretiseerd	Een plan van aanpak is beschikbaar om het UNWTO Gastronomy congres in 2020 optimaal te benutten voor het versterken van de culinaire positie van Vlaanderen	-	-

	Cycling	<p>Het platform cyclinginlanders.cc is dé one-stop-shop voor internationale cycling fans die Vlaanderen (willen) bezoeken</p> <p>Toerisme Vlaanderen overlegt met partners (zoals hefboomprojecten) en geeft hen concreet advies zodat hun project geleidelijk aan groeit tot een kwaliteitsniveau dat internationaal promotbaar is. Dit uit zich in een stijgende net promotor score (NPS) bij de internationale bezoekers van het project van deze partner</p> <p>Regelmatig zijn diverse partners (van hefboomprojecten en andere promotbare belevingen, van kunststeden...) met elkaar in contact gebracht om samen te bouwen aan een gezamenlijke verbindende beleving die promotbaar is naar de internationale culturele meerwaardezoeker</p>			Het hefboomproject 'The Homeland of Cycling' is beschikbaar voor het publiek	Een plan van aanpak is beschikbaar om het WK wielrennen op de weg 2021 optimaal in te zetten voor cycling in Flanders
	Recreatief fietsen		Een principeovereenkomst is gesloten met partners over een visie, een rolverdeling en financieringsmodel voor het ontwikkelen en onderhouden van de lange afstandsfietsroutes		Er is een plan van aanpak voor de ontwikkeling en promotie van de lange afstandsfietsroutes op lange termijn	
1.1.2 De reputatie van Vlaanderen als toeristische bestemming in het buitenland verhogen bij (potentiële) internationale culturele meerwaardezoekers (vrijetijdtoerisme)	Themabreed	<p>Elk jaar is het aantal bereikte culturele meerwaardezoekers (fans en liefhebbers op het vlak van cycling, gastronomie, kunsten en erfgoed) op online en offline media samen toegenomen tegenover het jaar voordien</p> <p>Elk kwartaal is de engagement door culturele meerwaardezoekers op content op online media toegenomen tegenover het jaar voordien</p>				
	Vlaamse Meesters	Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat meer buitenlandse fans en liefhebbers van kunst en erfgoed Vlaanderen kennen voor de Vlaamse Meesters (volgende meting 2020)	<p>Het <i>gebrand</i> vliegtuig (Bruegel - 6th Icon) is gelanceerd in partnership met Brussels Airlines</p> <p>De corridor pier A op Brussels Airport is geopend</p>		De Vlaamse Meesters en de bestemming Vlaanderen en haar deelbestemmingen zoals de kunststeden zijn gepromoot op de Biënnale van Venetië	
	Groote Oorlog	Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat minstens 12 % van de buitenlandse fans en liefhebbers op het vlak van herdenkingstoerisme Vlaanderen associëren met herdenkingstoerisme (volgende meting 2020)				
	Kunsten en erfgoed	Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat meer buitenlandse reizigers Vlaanderen kennen als kunsten- en erfgoedbestemming		In samenwerking met Stad Brugge is internationale promotie gevoerd naar aanleiding van de heropening van het Gruuthuse museum		
	Eten en drinken	<p>Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat meer buitenlandse reizigers Vlaanderen kennen als foodbestemming</p> <p>Jaarlijks is Vlaanderen opgenomen in rankinglijsten van beste culinaire bestemmingen, o.a. door te werken op buitenlandse culinary important persons (CIP's)</p>				
	Cycling	Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat meer buitenlandse reizigers die reizen omwille van het thema cycling, Vlaanderen kennen als bestemming			Het hefboomproject 'The Homeland of Cycling' is gepromoot via het platform cyclinginlanders.cc	Een nieuwe KPI die de reputatie van Vlaanderen als topbestemming voor de wielertoerist meet, is beschikbaar

	Recreatief fietsen				Een uitgewerkte positionering rond recreatief fietsen is ontwikkeld	Een concreet communicatieplan is ontwikkeld samen met de relevante partners
	Festivals	Driejaarlijks blijkt uit het reputatieonderzoek dat meer buitenlandse reizigers Vlaanderen kennen als festivalbestemming (volgende meting 2020)				
1.1.3 Meer internationale culturele meerwaardezoekers bezoeken Vlaanderen (vrijetijdstoerisme)	Themabreed	Minstens 70 % van de touroperators die deelnemen aan tradeworkshops en beurzen geven aan dat zij Vlaanderen in hun aanbod zullen opnemen naar aanleiding van de beurs of workshop Minstens 70 % van de Vlaamse toeristische partners die deelnemen aan beurzen of tradeworkshops geven aan dat zij dit als meerwaarde ervaren Toerisme Vlaanderen nam deel aan relevante beurzen, workshops en roadshows	Toerisme Vlaanderen gebruikte de FITUR beurs in Madrid om de conversie vanuit de Spaanse en Zuid-Amerikaanse markten te verhogen Toerisme Vlaanderen gebruikte de ITB beurs in Berlijn om de conversie vanuit de Duitstalige markten te verhogen			Toerisme Vlaanderen gebruikte de WTM beurs in Londen om de conversie vanuit vooral de Engelstalige markten te verhogen
	Vlaamse Meesters	Minstens 570.000 internationale culturele meerwaardezoekers bezochten Vlaanderen naar aanleiding van het project Vlaamse Meesters Minstens 70 % van de touroperators die deelnemen aan tradeworkshops en beurzen Vlaamse Meesters geven aan dat zij Vlaanderen in hun aanbod zullen opnemen naar aanleiding van de beurs of workshop				
	Groote Oorlog	230.000 internationale culturele meerwaardezoekers Vlaanderen bezochten in 2019 Vlaanderen omwille van de Groote Oorlog	De eindevaluatie van het project Groote Oorlog is beschikbaar			
	Cycling	In een selectie van een 15-tal 'cyclosporives' (toertochten) stijgt het aandeel buitenlandse deelnemers tegenover de nulmeting van 2018				Een KPI die het aantal buitenlandse cycling fans in Vlaanderen meet is beschikbaar
	Recreatief fietsen	Trade activiteiten bij belangrijke buitenlandse fietstouroperatoren resulteren in de realisatie van nieuw aanbod aan recreatieve fietsvakanties in Vlaanderen of het verbreden/uitdiepen van bestaand aanbod			Per markt, met uitzondering van Rusland en Brazilië, nemen minstens 2 belangrijke fietstouroperatoren deel aan de workshop en famtrips. Het tradeplatform en de tradebrochure worden hier actief gepromoot	
1.1.4 Meer Vlamingen kennen de troeven van Vlaanderen als toeristische bestemming en zijn hier trots op	Vlaamse Meesters	Jaarlijks blijkt uit de net promotor score studie dat meer Vlamingen de Vlaamse Meesters kennen en aanraden aan familie, vrienden en kennissen	Een mobiliserende wedstrijd over de Vlaamse Meesters gericht op Vlamingen loopt op de VRT (één & Radio 2) De documentaire 'The Origin of Pieces' werd uitgezonden door de VRT			
	Eten en drinken	De jongerenactie Jong Keukengeweld editie maart resulteert zoals de voorgaande jaren in minstens 20.000 boekingen	Een nieuw kader met criteria voor de selectie van jonge chefs die culinair ambassadeur van Vlaanderen willen zijn onder de noemer Jong Keukengeweld is beschikbaar Jongeren-actie in Vlaanderen (maart, editie 2018-2019) vond plaats			Jonge chefs die zullen optreden als culinair ambassadeur van Vlaanderen zijn aangesteld en bekendgemaakt

1.1.5 De informatie- en beheerssystemen voor het ontwikkelen en promoten van de bestemming Vlaanderen zijn geoptimaliseerd en in voege	ICT	De informatiesystemen voor het ontwikkelen en promoten van Vlaanderen als vakantiebestemming zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)				De keuze voor technologie, platform en leverancier van de nieuwe Visitflanders.com ligt vast De proof of concept voor het inzetten van semantische technologie voor marketingdoelstellingen is gefinaliseerd Het e-mail marketingplatform is live. De operationele KPI's worden gemonitord
	Vlaamse Meesters	Het programmamanagement Vlaamse Meesters volgt continu de voortgang van de projectdoelstellingen, de aanwending van het beslist budget en de projectrisico's op en laat dit valideren door de stuurgroep Vlaamse Meesters				

1.2 Investeren in hefboomprojecten en promotie van (deel-) bestemmingen

1.2.1 Toerisme Vlaanderen investeerde in hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meetinginfrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod	Hefboomprojecten			Een evaluatie van de hefboomprojectwerking die de effectiviteit, de efficiëntie en de klantgerichtheid hiervan inschat, is beschikbaar		
1.2.2 Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod	Subsidies	Voor elk project in uitvoering gaf Toerisme Vlaanderen de projecteigenaar inhoudelijk advies en coaching als de projecteigenaar hierom vroeg of als Toerisme Vlaanderen adviesverlening en coaching noodzakelijk acht (knelpuntdossiers, projecten met impact op de strategie) Voor elk project in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk Alle ad nominatims zijn tijdig uitbetaald				
	Subsidies					Toerisme Vlaanderen is voorbereid om een oproep te lanceren voor de subsidiëring van projecten die leiden tot toeristisch topaanbod
	ICT	De informatiesystemen voor het ontwikkelen en promoten van Vlaanderen als vakantiebestemming via subsidies zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)			Minstens één van de types van subsidieaanvragen is digitaal op te volgen via het burgerprofiel en/of het ondernemersloket van Vlaanderen	De lopende types van subsidieaanvragen kunnen digitaal worden verwerkt door de dossierafhandelaars

1.3. Vlaanderen in de markt zetten als dé Europese bestemming voor 'special venues'

1.3.1 De reputatie van Vlaanderen als bestemming voor internationale topcongressen verhogen bij associatieplanners	MICE	De associatie van meeting planners met Vlaanderen als bestemming voor internationale topcongressen nam toe ten opzichte van het jaar voordien		Toerisme Vlaanderen lanceerde het merk Flanders Heritage Venues op IMEX		
--	------	---	--	---	--	--

<p>1.3.2 Toerisme Vlaanderen trekt internationale topcongressen aan uit de belangrijkste economische groeiclusters van Vlaanderen (cultuur, erfgoed, wielercultuur, gastronomie, innovatieve en traditionele sterke industrieën en life sciences)</p>	<p>MICE</p>	<p>Elk kwartaal zijn gemiddeld 420 leads verkend op hun potentieel om een associatiecongres naar Vlaanderen te halen (50-2500 pax)</p> <p>Elk kwartaal zijn gemiddeld 127 contacten verder onderzocht om na te gaan of een bid zinvol is en een qualified lead wordt</p> <p>Elk kwartaal zijn gemiddeld 21 bidbooks opgesteld en ingediend om een associatieplanner te overhalen hun volgende internationaal congres in Vlaanderen te organiseren</p> <p>Elk kwartaal kiezen gemiddeld 5 associatieplanners voor de bestemming Vlaanderen om hun volgend internationaal congres te organiseren</p> <p>Tweewekelijks wisselen Toerisme Vlaanderen en FIT potentiële leads met elkaar uit</p> <p>Elk kwartaal overlegt Toerisme Vlaanderen met sectorfederaties, lokale congresbureaus en economische groeiclusters om hen en hun noden voor internationale associatiecongressen te leren kennen</p>		<p>Toerisme Vlaanderen gebruikte de IMEX beurs in Frankfurt om internationale topcongressen aan te trekken</p>		<p>De resultaten van de tweede tevredenheidsbevraging bij partners van Toerisme Vlaanderen tonen aan in welke mate Toerisme Vlaanderen hen een aanzienlijke meerwaarde biedt voor hun succes op de internationale associatiemarkt</p>
	<p>MICE</p>					<p>Het grootschalige onderzoek, bij associatiemeetingplanners en -congresgangers, dat het profiel, beslissingproces, behoeften en de economische impact van MICE in Vlaanderen in kaart brengt, is uitgevoerd ten behoeve van de MICE werking van Toerisme Vlaanderen en de congresbureaus</p>
	<p>ICT</p>	<p>De informatiesystemen (CRM) voor het aantrekken van associatiecongressen, zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)</p>				<p>De congresbarometer is afgewerkt en operationeel ingezet</p>
<p>1.3.3 De kwaliteit van de dienstverlening in meetingvenues is verbeterd</p>	<p>Kwaliteit</p>	<p>Een relatief constant aantal Flanders Heritage Venues, professionele congresorganisatoren en stakeholders uit het zakentoeerisme blijven binnen het lerend netwerk Meet in Flanders Academy actief kennis en ervaring uitwisselen om beter aan de behoeften van associaties te kunnen voldoen</p>	<p>10 erfgoed meeting locaties doorliepen in 2018 een begeleidingstraject waarvan een internationale jury oordeelt dat ze een unieke beleving bieden voor meetingorganisatoren en congressisten om tot het merk Flanders Heritage Venue toe te treden</p>	<p>Een monitoringssysteem is opgezet waarmee kan worden ingeschat of venues die tot het netwerk Flanders Heritage Venue toetreden, daadwerkelijk een verbeterde dienstverlening en beleving aanbieden aan de associatieplanners en deelnemers van het congres</p>	<p>De leidraad en online zelfscan waarmee meetingvenues kunnen nagaan of ze internationale basiskwaliteit aanbieden, is ontwikkeld en bekendgemaakt aan de sector</p> <p>Een methodiek voor mystery visits, die de kwaliteit van de dienstverlening en de site-visit van de meetingvenue in kaart brengt, is ontwikkeld en bekendgemaakt</p>	<p>10 erfgoed meeting locaties doorliepen in 2019 een begeleidingstraject waarvan een internationale jury oordeelt dat ze een unieke beleving bieden voor meetingorganisatoren en congressisten om tot het merk Flanders Heritage Venue toe te treden</p>

1.4. Toeristische bereikbaarheid van Vlaanderen en zijn deelbestemmingen verbeteren

1.4.1 Mogelijkheden voor optimalisatie van verbindingen die de bereikbaarheid binnen en naar Vlaanderen verzekeren, zijn onderzocht	Bereikbaarheid		Diverse partners zoals de kampeerautosector en lokale besturen werden bijeen gebracht om samen te kijken hoe zij op de behoeften vermeld in de analysenota uit 2018 kunnen inspelen Een intentieovereenkomst met MDK, het departement Mobiliteit en de Vlaamse Waterweg is getekend om het watertoerisme in Vlaanderen verder te ontwikkelen	Een evaluatie met stappenplan na de denktank Kust is opgeleverd		Partners hebben de hen toegewezen acties, zoals ze op het door Toerisme Vlaanderen gefaciliteerde mobiliteitsplatform overeenkwamen, uitgevoerd
---	----------------	--	---	---	--	---

2. DE TOERISTISCHE SECTOR DOEN UITGROEIEN TOT EEN GEZONDE EN BRUISENDE SECTOR

2.1 Evalueren en bijsturen van het Logiesdecreet

	Logies	Gemiddeld worden maandelijks 125 vergunde logies omgezet van een vergunning naar een erkenning Alle aanmeldingen, erkenningsaanvragen en aanvragen voor een comfortclassificatie zijn tijdig (zoals bepaald in het logiesdecreet) behandeld Gemiddeld ervaren logiesuitbaters de aanpak van Toerisme Vlaanderen als eerder adviserend-coachend dan controlerend (minstens 7 op een schaal van 0 tot 10 waarbij 0 controlerend is en 10 adviserend-coachend)		Niet-erkende logies, geselecteerd op basis van een steekproef, zijn gecontroleerd op het beschikken over een brandveiligheidsattest om de risico's op het vlak van brandveiligheid te beperken Een bevraging bij boekingsites en -agentschappen is gebeurd om niet-aangemelde logies te detecteren	Een bevraging van de sector over de wijze waarop Toerisme Vlaanderen het logiesdecreet uitvoert, is beschikbaar	Niet-erkende logies, geselecteerd op basis van een steekproef, zijn gecontroleerd op het beschikken over een brandveiligheidsattest om de risico's op het vlak van brandveiligheid te beperken Een bijkomende bevraging bij boekingsites en -agentschappen is gebeurd om niet-aangemelde logies te detecteren
	ICT	De informatiesystemen voor het uitvoeren van het logiesdecreet zoals het uitbatersportaal zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)	De resultaten van de bevraging over de aanpak van een logiesadviseur bij de behandeling van een erkenningsaanvraag worden op maandelijks en jaarbasis beschikbaar gesteld			De proof of concept voor het inzetten van predictive analytics binnen de werking van de logiesadviseurs is afgerond Het CRM logiesdecreet is uitgebreid met een luik handhaving

2.2. Gestroomlijnd kwaliteitsbeleid verder uitrollen

2.2.1 Door organisaties te ondersteunen die werken op specifieke touchpoints (logies, attracties en musea, toeristische onthaalcentra, meetingvenues en gidsenwerking) in de customer journey van internationale culturele meerwaardezoekers en zakentoeeristen verhoogt de kwaliteitsbeleving bij deze bezoekers	Kwaliteit	Op jaarbasis blijven logies op reviewsites gemiddeld hoog gewaardeerd worden (minstens 86/100) Voor elke type worden de behoeften van de betrokken organisaties en mogelijke verbeterinstrumenten minstens eenmaal per jaar met hen doorgesproken Voor elk type touchpoint vonden minstens 2 momenten plaats voor de betrokken organisaties om kennis te verwerven en onderling uit te wisselen Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of netwerkmoment geeft aan de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen			Samen met de organisaties die werken op een specifieke touchpoint in de customer journey is een kwaliteitstraject voor hostels uitgewerkt	Een analyse die inschat of de kwaliteitswaardering van bezoekers van musea en toeristische attracties kan worden gemonitord, is beschikbaar Ondernemers die terreingebonden logies (campings en camperterreinen) uitbaten namen deel aan een kwaliteitstraject om innovatiever te worden en een betere bezoekersbeleving aan te bieden Toerisme Vlaanderen onderzocht samen met organisaties die werken op toeristisch onthaal hoe ze op de digitale transformatie kunnen
---	-----------	--	--	--	---	---

					<p>inzetten om de kwaliteit van het onthaal verder te verhogen</p> <p>Sinds begin 2015 hebben 100 organisaties met gidswerving een vijfdaags professionaliseringstraject doorlopen</p> <p>40 musea en toeristische attracties namen deel aan een begeleidingstraject en gebruikten een online ondersteuningsplatform om hun bezoekersbeleving te kunnen verbeteren</p>
	ICT	De informatiesystemen voor het stroomlijnen van het kwaliteitsbeleid zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)			<p>De typerapporten die nodig zijn om de operationele werking en uitbaters te helpen met het verbeteren van hun kwaliteit op basis van reviews zijn geïmplementeerd op CRM</p> <p>Een online zelfscan tool om de internationale basiskwaliteit voor uitbaters van meetinglocaties te verbeteren is klaar</p>
2.2.2 De toegankelijkheid van de toeristische keten wordt verder ontwikkeld en uitgedragen naar de toeristische sector	Toegankelijkheid	<p>Gemiddeld screent INTER 25 logies, musea, bezoekerscentra... per kwartaal op hun toegankelijkheid (infrastructuur)</p> <p>Gemiddeld ervaren uitbaters van logiesuitbaters en verantwoordelijken van musea, bezoekerscentra... de screenings die INTER uitvoert voor Toerisme Vlaanderen als klantvriendelijk en efficiënt (minstens 7 op een schaal van 0 tot 10 waarbij 0 niet klantvriendelijk en efficiënt is en 10 zeer klantvriendelijk en efficiënt)</p> <p>Halfjaarlijks is er een netto-toename in aantal labels voor toeristische infrastructuur met een toegankelijkheidslabel van minstens 5 labels ten opzichte van het semester voordien</p> <p>In 2019 ontvingen minstens 2 MICE-venues een toegankelijkheidslabel, én minstens 5 een concreet advies om in 2020 het toegankelijkheidslabel te kunnen halen</p> <p>Halfjaarlijks gaan zorgvakantieverblijven met elkaar in gesprek in een lerend netwerk om te leren denken vanuit een toeristische invalshoek. Het aandeel deelnemende gekende zorgvakantieverblijven in dit lerend netwerk blijft constant</p>	In samenwerking met Stad Leuven is een toegankelijke erfgoedroute uitgewerkt en bekend gemaakt		<p>Uit een evaluatie blijkt dat alle hefboomprojecten, opgeleverd tot december 2019, toegankelijk zijn volgens de screeningsmethodologie van INTER (infrastructuur) en met extra aandacht voor zintuiglijke ervaringen</p> <p>Uit een evaluatie van vormen of sensibiliseringsacties voor musea, logies... om de toegankelijkheid in de dagelijkse werking te verhogen, blijkt dat minstens 2 op 3 deelnemers aangeeft de tips te willen toepassen</p> <p>Een samenwerking met Stad Gent is opgestart voor de ontwikkeling van een toegankelijke erfgoedroute</p> <p>Een onderzoek dat meet in welke mate het aanbod voor vakanties met zorg en toegankelijke vakanties al dan niet voldoende is gestimuleerd, is uitgevoerd en vertaald in nieuwe doelstellingen in een concreet actieplan (middellange termijn)</p> <p>Een studie is aanbesteed die in 2020 het aandeel van de buitenlandse toeristen in kaart brengt van mensen die nood hebben aan toegankelijkheidsaanpassingen tijdens het reizen</p>

2.2.3 Jeugdverblijven zijn geïnspecteerd op veiligheid en comfort met het oog op het verkrijgen van een erkenning of het vernieuwen van een bestaande erkenning volgens het decreet Toerisme voor Allen	Logies	Alle jeugdverblijven waarvan de vorige inspectie drie jaar of meer geleden is zijn geïnspecteerd op veiligheid, hygiëne en comfort (volgens de decretale bepalingen) Alle aanvragen voor een principiële erkenning of een nieuwe erkenning gebeuren binnen de decretale bepaalde termijnen				
--	--------	---	--	--	--	--

2.3 Opstellen en uitvoeren van een horecabeleidsplan

2.3.1 De uitvoering van het horecabeleidsplan wordt opgevolgd	Eten en drinken		Een optimalisatie van de werking van de taskforce en een actualisatie van de acties is onderzocht	-		
---	-----------------	--	---	---	--	--

2.4. De keuzes voor de vrijetijdseconomie binnen SALK onverminderd uitvoeren

2.4.1 SALK-projecten worden opgeleverd	SALK		Het kunstproject 'La Biomista' in de mijn van Zwartberg is geopend	Het deelproject 'Fietsen door de Bomen' uit het project 'Cycling Synergy' is opgeleverd	Het deelproject 'Fietsen door de Heide' uit het project 'Cycling Synergy' is opgeleverd De Eventhal in Beringen is geopend	Het deelproject 'Fietsen onder de Grond' uit het project 'Cycling Synergy' is opgeleverd
2.4.2 Toerisme Vlaanderen investeerde in vrijetijdseconomie binnen SALK door het verstrekken van subsidies	Subsidies	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor SALK zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk				

2.5. Groen-blauwe fiets- en wandelnetwerken als hefboom voor lokaal verankerd ondernemerschap

2.5.2 Toerisme Vlaanderen investeerde in fiets- en wandelnetwerken door het verstrekken van subsidies	Subsidies	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor groenblauwe fiets- en wandelnetwerken zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk		Het interprovinciaal fietsproduct is beschikbaar Een fietsnetwerk in Bulskampveld is geopend		
---	-----------	--	--	---	--	--

2.6. Werken aan een ondersteunende overheid

2.6.1 Toerisme Vlaanderen gaat in dialoog met (toeristische) actoren en/of beleidsmakers over strategische uitdagingen en evoluties voor de toeristische sector	Relaties	Elke kwartaal vindt een vergadering plaats van het Raadgevend Comité	Een nieuw Memorandum of Understanding dat focust op de uitwisseling van kennis en beste praktijken met Visit Scotland is gesloten De nieuwe schepenen van toerisme, burgemeesters en provinciale gedeputeerden voor toerisme worden persoonlijk gecontacteerd en geïnformeerd over de werking van Toerisme Vlaanderen		De nieuwe ministers en parlementsleden worden persoonlijk gecontacteerd en geïnformeerd over de werking van Toerisme Vlaanderen	Toerisme Vlaanderen heeft met haar (toeristische) partners en beleidsmakers afgesproken hoe het nieuwe Vlaamse toeristische beleid zal worden uitgevoerd Een evaluatie door Toerisme Vlaanderen van de strategische en tactische adviezen gegeven door het Raadgevend Comité aan Toerisme Vlaanderen, toont aan in welke mate deze adviezen een meerwaarde bieden voor het agentschap Een nieuw samenwerkingskader tussen Toerisme Vlaanderen en visit.brussels is gesloten
---	----------	--	--	--	---	---

2.6.2 Toerisme Vlaanderen verdedigt haar toeristische belangen en deze van de bestemming bij internationale organisaties en haalt hier relevante kennis voor (Toerisme) Vlaanderen uit	Relaties	<p>Maandelijks spreekt Toerisme Vlaanderen minstens 1 maal op een internationaal congres over Vlaanderen als toeristische topbestemming en/of de aanpak van Toerisme Vlaanderen</p> <p>Toerisme Vlaanderen zorgt voor consistentie tussen het eigen gevoerde internationale promotiebeleid en het beleid uitgerold door ETC</p>				<p>De marketingkennis verworven via ETC en het netwerk rondom ETC is doorvertaald binnen Toerisme Vlaanderen en (waar mogelijk) aangewend in de eigen marketingwerking</p> <p>De internationale corporate doelgroepen vinden Engelstalige informatie terug op de bedrijfswebsite van Toerisme Vlaanderen</p>
2.6.3 Potentiële partners en beleidsmakers zijn door de corporate communicatie en volgehouden aandacht voor de corporate reputatie op de hoogte van wat Toerisme Vlaanderen hen te bieden heeft en krijgen zin om met ons samen te werken	Relaties	<p>Jaarlijks blijkt uit een evaluatie van een representatief staal van onze potentiële partners en beleidsmakers, dat zij weten wat Toerisme Vlaanderen hen te bieden heeft</p> <p>Jaarlijks blijkt uit een evaluatie van een representatief staal van onze potentiële partners en beleidsmakers, dat Toerisme Vlaanderen een positieve net promotor score haalt</p>	Toerisme Vlaanderen organiseerde een sectorevent			
	Vlaamse Meesters	Uit een gerichte bevraging bij een representatief staal van potentiële partners en beleidsmakers voor het project Vlaamse Meesters, blijkt dat zij weten wat Toerisme Vlaanderen hen te bieden heeft				
	ICT	De informatiesystemen voor het uitvoeren van corporate communicatie zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)				De testingfase voor de nieuwe webstie Toerismevlaanderen.be is gestart. De contentmigratiestrategie ligt vast. De operationele KPI's liggen vast
2.6.4 Partners werken met Toerisme Vlaanderen samen op een manier die voor hen en voor Toerisme Vlaanderen wederzijds voordeel doet ontstaan	Relaties	<p>Maandelijks tekenen gemiddeld 10 partners in op een marketingactie (rekening houdende met schommelingen door de spreiding van marketingsacties gedurende het jaar)</p> <p>Het aantal partners dat samenwerkt voor de realisatie van een marketingactie neemt toe ten opzichte van het voorgaande jaar</p> <p>Partners beoordelen de meerwaarde van hun deelname aan een marketingsactie als positief (= gemiddeld minstens 7 op een schaal van 0 tot 10)</p>				
2.6.5 Bezoekers kunnen de bestemmingstoeven van Vlaanderen beleven in het geoptimaliseerde én rendabele Flanders Experience Center aan de Grasmarkt, Brussel	Relaties	Internationale bezoekers geven hun de experience in het Flanders Experience Center minstens een net promotor score score van +20 (aanbevelen aan vrienden en kennissen)			Het vernieuwde Flanders Experience Center aan de Grasmarkt is geopend	-

2.7 EventFlanders is opgestart

<p>2.7.1 Door EventFlanders vinden internationale topevenementen plaats op het vlak van cultuur, sport en gastronomie in Vlaanderen</p>	<p>Topevenement</p>	<p>Op basis van een wereldwijde marktverkenning worden jaarlijks gemiddeld 9 potentiële internationale topevenementen geselecteerd om diepgaand te screenen op hun meerwaarde en haalbaarheid om ze naar Vlaanderen te halen (deze KPI is onder voorbehoud van wijzigingen aan de werking van EventFlanders, maar geeft correct weer wat momenteel het ambitieniveau is)</p> <p>Jaarlijks worden minstens 2 potentiële topevenementen voorgesteld aan de Vlaamse Regering</p> <p>Jaarlijks is meermaals deelgenomen aan congressen en netwerken om in contact te komen met relevante potentiële partners en gelijkaardige event agencies</p> <p>Alle topevenementen waarvan is beslist dat ze zullen plaatsvinden in Vlaanderen kregen kwalitatieve en financiële ondersteuning van EventFlanders en werden opgevolgd op het naleven van de overeenkomst gesloten tussen EventFlanders en het topevenement</p> <p>Jaarlijks blijkt uit een evaluatie van een representatief staal van (potentiële) partners en beleidsmakers, dat zij weten wat EventFlanders hen te bieden heeft</p>				
---	---------------------	---	--	--	--	--

3. TOERISME BINNEN HET BEREIK BRENGEN VAN ELKE VLAMING

3.1. Vlaanderen uitbouwen tot een leidende gezinsvriendelijke erfgoedbestemming in Europa

<p>3.1.1 De thematische ontwikkeling en promotie van Vlaanderen als familievriendelijke bestemming voor internationale culturele meerwaardezoekers gericht op kunsten en erfgoed wordt verder voorbereid en uitgebouwd</p>	<p>Gezinsvriendelijkheid</p>	<p>Voor elk pilootproject (MSK, Domein Raversyde en KMMA) heeft Toerisme Vlaanderen meermaals met de projecteigenaar doorgesproken op welke manier het project groeit naar een betere familievriendelijkheid</p> <p>De belevingen waarin Toerisme Vlaanderen investeert (hefboomprojecten) behalen vanaf de opening tijdens de vooropgestelde looptijd minstens een positieve net promotor score op het vlak van familievriendelijkheid bij zowel binnen- als buitenlandse bezoekers</p>		<p>Alle kennis uit het pilootproject (MSK, Domein Raversyde en KMMA) wordt gedeeld tijdens een studiedag familievriendelijk erfgoed, en via een publicatie verder verspreid in de erfgoedsector met het oog op het optimaal gebruik ervan</p>		<p>Uit een evaluatie blijkt dat alle hefboomprojecten, opgeleverd tot december 2019, de verwachte kwaliteit behalen op vlak van familievriendelijkheid</p>
--	------------------------------	--	--	---	--	--

3.2. Steunpunt Vakantieparticipatie versterken tot dé referentie voor iedere Vlaming die specifieke budget- of zorgnoden heeft om op vakantie te gaan

3.2.1 De dienstverlening en aanbod voor Vlamingen die een drempel ervaren in de vakantieketen verbeterd door het netwerk Iedereen Verdient Vakantie te versterken	Vakantieparticipatie	<p>Gemiddeld worden maandelijks 10 overeenkomsten met partners uit het netwerk heronderhandeld en waar zinvol vernieuwd</p> <p>Minstens 90 % van de vragen gesteld via het vernieuwde en gemodereerde online platform Iedereen Verdient Vakantie leidt tot een oplossing binnen de maand na het stellen ervan (geschat: 200.000 vragen per jaar)</p> <p>Minstens 150.000 Vlamingen in armoede boeken een daguitstap of vakantie via het online platform Iedereen Verdient Vakantie</p> <p>Een vijftal complexe vragen per jaar wordt beantwoord door een co-creatie traject op te zetten en te begeleiden met alle voor die vraag relevante partners uit het netwerk</p>	De werkwijze voor het actualiseren van overeenkomsten met partners uit het netwerk is geautomatiseerd	De conclusies die volgden uit het rapport van het grootschalig luisteronderzoek 2017 dat 1000 verhalen van vakantiegangers en partners interpreteert en het proces om hiertoe te komen, worden binnen het netwerk Iedereen Verdient Vakantie en internationaal gedeeld	Eind september zijn alle overeenkomsten met partners met een toeristisch aanbod uit het netwerk geactualiseerd (ca. 650)	Het Forum Iedereen Verdient Vakantie waarop partners uit het netwerk en vakantiegangers met elkaar in gesprek gaan, vond plaats
	Toegankelijkheid		<p>De brochure Toegankelijke Vakantieverblijven in Vlaanderen en Brussel 2019 is verspreid naar binnenlandse toeristen en (toeristische) partners</p> <p>Tijdens Access Day wordt het toegankelijk aanbod extra in de kijker gezet voor de Vlaamse toerist met een beperking</p>			De brochure Toegankelijke Vakantieverblijven in Vlaanderen en Brussel 2020 is voorbereid
	Toegankelijkheid		Een studie is uitgevoerd die het aandeel van Vlamingen die nood hebben aan toegankelijkheidsaanpassingen tijdens het reizen bepaalt			
	ICT	De informatiesystemen voor het boeken van vakanties zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)				
3.2.2 (Potentiële) vakantiegangers die een drempel ervaren in de vakantieketen en (potentiële) partners die hierop werken, zijn geïnformeerd en gesensibiliseerd over de dienstverlening en aanbod om op vakantie te gaan en ervaren een toenemende bewustwording over het belang van vakantie	Vakantieparticipatie	<p>Ca. 1500 potentiële vakantiegangers die een drempel ervaren om op vakantie te gaan én die niet eerder gebruik maakten van het aanbod, zijn geïnformeerd en gesensibiliseerd over het aanbod om op vakantie te gaan</p> <p>2 dieptegesprekken per week (behalve tijdens vakanties) met vakantiegangers en partners uit het netwerk Iedereen Verdient Vakantie zijn gepubliceerd en leiden tot bewustwording en inspiratie</p>	<p>Een proefproject van Publiq, het Steunpunt Vakantieparticipatie en Demos voor een bovenlokale UitPas is opgezet en wordt getest bij personen in armoede</p> <p>Publiq en het Steunpunt Vakantieparticipatie hebben de Museumpas aan kansentarief bekend gemaakt bij (potentiële) vakantiegangers die een drempel ervaren.</p>			

3.2.3 De stuurgroep van het transitieplan voor sociaal toerisme wordt ondersteund	Vakantieparticipatie	Elk semester zijn de actiepunten van het transitieplan sociaal toerisme opgevolgd met de stuurgroep Maandelijks zijn conversaties gepubliceerd op connectyourstory.org om de bewustwording van het belang van vakantie ook internationaal te vergroten	De stuurgroep heeft de prioriteiten uit het transitieplan voor 2019 beslist		Leden van het netwerk ledereen Verdient Vakantie konden deelnemen aan het lerend netwerk Waarderend Veranderen	
3.2.4 De vakantiebemiddeling door Rap-op-Stapkantoren voor Vlamingen die een drempel ervaren in de vakantieketen verbetert door het netwerk Rap-op-Stap te versterken	Vakantieparticipatie	Elke kwartaal vinden minstens 2 netwerksessies plaats opdat Rap-op-Stap kantoren met elkaar in intervisie zouden kunnen gaan	Een toolkit waarmee Rap-op-Stap kantoren een zelfevaluatie kunnen uitvoeren om de kwaliteit van hun werking te verhogen, is opnieuw onder de aandacht gebracht			De werking van Rap-op-Stap is afgestemd met andere vrijetijdsorganisaties om de focus op toerisme te houden

3.3. Een aanbod aan kwalitatief logies voor alle mogelijke drempelgroepen voorzien

3.3.1 Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd	Vastgoedportfolio	100 % van de erfpachten zijn ontvangen van de uitbater of debiteuren ervoor zijn verstuurd naar de uitbater bij niet-betaling Bij elke pacht die moet worden vernieuwd is een nieuwe vergoeding berekend Gemiddeld is vanaf kwartaal 3 per kwartaal bij 4 stuks patrimonium een conditiestaatmeting uitgevoerd die telkens leidt tot een set van maatregelen te nemen door de erfpachtnemer				
	Logies	De beschikbaarheidsvergoeding voor de jeugdherberg Brasschaat is periodiek betaald				
3.3.3 Toerisme Vlaanderen investeerde in logies door het verstrekken van subsidies	Subsidies	Voor elk project in uitvoering gaf Toerisme Vlaanderen de projecteigenaar inhoudelijk advies en coaching als de projecteigenaar hierom vroeg Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het Logiesdecreet zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk				

3.3.4 Toerisme Vlaanderen investeerde in sociaal-toeristische verblijven door het verstrekken van subsidies	Subsidies	<p>Voor elk nieuw aangevraagd infrastructuurproject of bij herinspectie van een infrastructuurproject in uitvoering, gaf Toerisme Vlaanderen de projecteigenaar inhoudelijk advies en coaching</p> <p>Voor elk infrastructuurproject in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd</p> <p>Alle aanvragen tot toekenning van een subsidie in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen voor de oproep 2019, zijn tijdig behandeld</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling voor investeringen in kwaliteitsverbetering en brandveiligheid - en voor oudere dossiers ook toegankelijkheid - van bestaande erkende jeugdverblijven zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk</p>				Een oproep voor nieuwe infrastructuurprojecten is gelanceerd
---	-----------	--	--	--	--	--

3.4 Het instrumentarium voor het Toerisme Voor Allen wordt geactualiseerd

3.4.1 Toerisme Vlaanderen is klaar voor de toepassing van het nieuwe decreet Iedereen Verdient Vakantie	Beleid	<p>Het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie is geconsulteerd bij het uitwerken van de uitvoeringsbesluiten van het decreet</p> <p>Het expertenpanel schat in dat maximaal aan de belangen van de leden van het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie, in het bijzonder de daling van de administratieve lasten, is tegemoetgekomen in de uitvoeringsbesluiten</p>	De Stuurgroep Iedereen Verdient Vakantie, zoals vermeld in het decreet Iedereen Verdient Vakantie, is aangesteld	<p>Het charter is beschikbaar dat elk lid van het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie zal ondertekenen en het beeldmerk erbij is ontwikkeld</p> <p>Het beleid inzake jeugdverblijfscentra in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen is geëvalueerd</p>	Het juridisch traject voor de uitvoeringsbesluiten voor de erkenning van de sociaal-toeristische organisaties en bemiddelingskantoren, het toekennen van subsidies en de overgangsmaatregelen is doorlopen of zit in de eindfase	
3.4.2 Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies	Subsidies					

	Subsidies	<p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen (sociaal-toeristische verenigingen en managementondersteuningspunten) zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het Toerismesubsidiebesluit voor de oproep 2017 en 2018 ledereen Verdient Vakantie zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk</p> <p>Alle aanvragen tot toekenning van een subsidie in uitvoering van het Toerismesubsidiebesluit voor de oproep 2019 zijn tijdig behandeld</p>	De oproep 2019 voor subsidies ledereen Verdient Vakantie is gelanceerd			
--	-----------	--	--	--	--	--

4. FLANKERENDE EN OVERIGE DIENSTVERLENING IS AANGEBODEN

4.1. Flankerende en overige dienstverlening is aangeboden

4.1.1 De toeristische belangen zijn actief aangekaart bij beleidsdomeinen en actoren die werken op ruimte, jeugd, mobiliteit, natuur, cultuur en erfgoed	Beleid	Ruimte: Jaarlijks is 95% van de ruimtelijke plannen gescreend op de impact op toerisme en is een advies hierover gegeven				Eind 2019 ligt er een duidelijk plan dat, gebaseerd op de nieuwe Toekomstvisie toerisme, een concrete aanpak voor de volgende jaren voor een actief flankerend beleid garandeert
4.1.2 Het begeleiden en opmaken van beleidsplannen en jaarplannen	Beleid	<p>Input voor de beleidsnota voor de periode 2019-2024 is tijdig aangeleverd</p> <p>De voortgang van de uitvoering van het jaarondernehmensplan 2019 is semesterieel opgevolgd en gerapporteerd</p>	<p>Het jaarondernehmensrapport 2018 is opgeleverd</p> <p>Het memorandum van Toerisme Vlaanderen is opgemaakt</p>	De business cases die voortvloeien uit het Toerisme Transformeert project zijn afgerond en geëvalueerd		<p>De input voor een tactisch plan 2020-2025 Toerisme Vlaanderen is opgestart</p> <p>Het jaarondernehmensplan 2020 is opgeleverd</p>

4.1.3 De kennis die nodig is voor de werking van Toerisme Vlaanderen en de ondersteuning van de sector is gedetecteerd, gegeneerd, gedeeld en gebruikt	Kennis	<p>Met elk intern 'actieveld' (dienst en/of thematische werking én buitenlandkantoor) hebben kwalitatieve en diepgaande gesprekken plaatsgevonden die maximaliseren dat specifieke kennis niet alleen gedetecteerd, geproduceerd en gedeeld maar ook gebruikt wordt in de werking</p> <p>De tevredenheid van interne gebruikers van Toerisme Vlaanderen over de kennisdeling en de gebruiksrelevantie van beschikbare kennis is minstens 8/10</p> <p>De tevredenheid van partners van Toerisme Vlaanderen over de beschikbare kennis is minstens 8/10</p> <p>Toeristische basisstatistieken en kerncijfers m.b.t. verblijfstoerisme worden maandelijks verspreid</p> <p>Alle metingen die de tevredenheid van de belevingen in de hefboomprojecten optekenen, zijn tijdig en kwaliteitsvol uitgevoerd (gegeneerd) én de resultaten zijn doorgepraat met de nodige betrokkenen (gebruikt)</p>		<p>Het theoretisch meetkader dat de stand van zaken van de florerende bestemming duidt is ontwikkeld ('gedetecteerd')</p> <p>Een vernieuwde bezoekersbarometer die het aantal bezoekers in kaart brengt in Vlaamse musea en attracties is beschikbaar in het uitbatersportaal, biedt een bruikbare benchmark voor de belevingssector én een essentiële monitoringstool voor de werking van Toerisme Vlaanderen</p>	<p>Uit de interne planningsgesprekken en voor de doelstellingen 2020 zijn de interne kennisnoden gedetecteerd.</p> <p>De één-meting van de bewonerssattitude in de Vlaamse kunststeden is uitgevoerd in samenwerking met de toeristische diensten van de kunststeden</p>	<p>De invulling van het meetkader voor de 'Florerende bestemming' is gebeurd voor een eerste set indicatoren, hierbij worden maximaal innovatieve tools ingezet (big data, allianties met data partners,)</p> <p>Er zijn heldere afspraken met de VSA (Vlaamse Statistische Autoriteit) over de productie van de exhaustieve overnachtingstatistieken</p> <p>Een nieuw meetsysteem dat permanent de tevredenheid van de bezoekers in Vlaanderen in kaart brengt is opgezet</p> <p>De grootschalige internationale studie die de reputatie van Vlaanderen, de toeristische thema's en de deelbestemmingen in kaart brengt is gegund voor uitvoering in 2020</p>
	ICT	De informatiesystemen voor het ontsluiten van routedata zijn continu beschikbaar (= max. 4 uur onbeschikbaar per maand)		De bezoekersbarometer is afgewerkt en operationeel ingezet		
4.1.5 Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies de lokale diensteneconomie en tewerkstellingsprojecten	Subsidies	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor lokale diensteneconomie en de tewerkstellingsprojecten zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk				

5. TOERISME VLAANDEREN WORDT OP EEN PROFESSIONELE EN EFFICIENTE MANIER BEHEERD EN AANGESTUURD

5.1. Toerisme Vlaanderen werkt aan het verhogen van haar organisatiematuriteit en aan meetbare efficiëntiewinsten

5.1.2 De organisatiematuriteit van Toerisme Vlaanderen en de efficiëntie van haar werking blijft toenemen	Organisatiebrede ondersteuning	<p>Alle aanbevelingen van audits uit 2018 en vroeger zijn gerealiseerd en worden verder gemonitord</p> <p>De personeelsleden van Toerisme Vlaanderen scoren hun tevredenheid en hun welzijn hoger dan in de vorige Welzijnsbevraging</p>		Kritieke succesfactoren (KSF) die bepalend zijn of Toerisme Vlaanderen succesvol haar doelstellingen kan realiseren zijn in kaart gebracht en verbeternormen hiervoor zijn beslist.	-	De aanbevelingen uit de audits risicomangement van Audit Vlaanderen uit 2018 zijn uitgevoerd
---	--------------------------------	--	--	---	---	--

	HR	<p>Het aantal koppen bedraagt eind 2019 maximaal 193</p> <p>Processen voor in-, door- en uitstroom en voor re-integratie worden uitgevoerd</p> <p>Minstens 20 % van de tijdsbesteding van de integriteitsambtenaar gaat naar het opzetten van acties om het integriteitsbewustzijn in de organisatie te versterken, het behandelen van integriteitscases en het bijwonen van het netwerken, evenementen en studiedagen om zijn expertise uit te breiden</p>	Na bespreking van de resultaten van de Personeelspeiling 2018 met onder meer de directie zijn verbeterdoelstellingen vastgelegd	Een vernieuwd HR-beleid, met een stappenplan voor het uitvoeren ervan, is beschikbaar	<p>Toerisme Vlaanderen paste haar werking aan om van een geografische benadering naar een doelgroepgerichte benadering over te gaan</p> <p>Een raamcontract voor het verkrijgen van juridische en operationele ondersteuning voor HR-processen zoals payroll gericht op de werking in het buitenland, is gesloten</p> <p>De wedderapportering is zo volledig mogelijk geautomatiseerd</p>	Het jaaractieplan Preventie en Welzijn 2019 is uitgevoerd
	Interne communicatie					Maatregelen zijn genomen om zowel de operationele interne communicatie, de interne communicatie die richting geeft aan de organisatie als de interne communicatie die verbondenheid creëert, te optimaliseren.
	Facility					Stakeholders hebben een professioneel ingerichte onthaalruimte ter beschikking op de Grasmarkt (onder voorbehoud van voldoende budget)
	Financiën	<p>Meer dan 90 % van ontvangen facturen wordt tijdig betaald</p> <p>De kostprijs per boekhoudverrichting ligt gemiddeld minstens 20 % lager dan in 2018</p> <p>Het aandeel e-facturen van Belgische leveranciers in het hoofdkantoor in het totaal aantal facturen (excl. buitenlandkantoren) stijgt tot 40 %.</p> <p>Elke maandafsluiting is tijdig en correct gebeurd</p> <p>Alle boekingen in OraFin zijn boekhoudkundig nagekeken (tijdens de validatiestroom, bij opladen van de boekhouding van de buitenlandkantoren en ex post)</p>	De jaarafsluiting en jaarrekening is opgesteld volgens de instructies en de reglementaire timing		De toepassing van de regelgeving inzake BTW in niet-EU landen is onderzocht en geoptimaliseerd en intern zijn hiervoor instructies gegeven	
	ICT	Voor 90 % van de vragen om ICT-hardware kan binnen de 2 dagen een oplossing worden voorzien				

	Juridische ondersteuning	Alle overheidsopdrachten boven 30.000 euro (excl. BTW) worden geregistreerd in eDelta VR Minstens 90 % van de vragen voor openbaarheid van bestuur en van de ontvangen klachten worden tijdig behandeld				De uitstap uit Plinius is volledig afgerond
5.1.3 Toerisme Vlaanderen verlaagt haar ecologische voetafdruk	Duurzaamheid	Het energieverbruik ligt tegen 2030 ten minste 27 % lager dan in 2017 Alle personeelsleden van het hoofdkantoor in Brussel werden bereikt met bewustwordingsacties om het energieverbruik te verlagen				

5.2. Gelijke kansen bieden en aandacht voor anti-discriminatie behoren tot het DNA van Toerisme Vlaanderen

5.2.1 Elke belanghebbende van Toerisme Vlaanderen (personeelsleden en bezoekers) ervaart gelijke kansen en geen discriminatie	Diversiteit	De personeelssamenstelling van Toerisme Vlaanderen weerspiegelt de diversiteit van de maatschappij. Tegen 2020 halen we de volgende streefcijfers: * Maximaal 67 % van het middenkader is van hetzelfde geslacht * Minstens 10 % van de personeelsleden heeft een migratieachtergrond * Minstens 20 % van de stagiairs of jobstudenten heeft een migratieachtergrond * Minstens 2 % van de personeelsleden heeft een handicap of chronische ziekte * Minstens 6 % van de stagiairs of jobstudenten heeft een handicap of chronische ziekte * Minstens 1,5 % van de arbeidsplaatsen is een voorbehouden betrekking Minstens 5 % van de tijdsbesteding van de diversiteitsambtenaar gaat naar diversiteitsacties, het bijwonen van de commissie diversiteit en het volgen van evenementen en studiedagen om zijn expertise uit te breiden Van alle gegronde klachten, geregistreerd via de klachtencoördinator, de vertrouwenspersoon of bij exitgesprekken, slaat geen enkele op ontevredenheid op het vlak van het krijgen van gelijke kansen of op situaties die als discriminerend werden ervaren		Het kantoorgebouw aan de Grasmarkt verkrijgt het A-label voor toegankelijk kantoorgebouw	De integriteitsambtenaar heeft het opleidingsattest voor het eDiv-instrument van UNIA behaald Een drempelanalyse is uitgevoerd die in beeld brengt waar (potentiële) werknemers drempels ervaren om bij Toerisme Vlaanderen te komen werken, aan de slag te gaan, te blijven werken en door te stromen	Alle websites en mobiele applicaties gebouwd na 23/9/2018 zijn omgevormd tot toegankelijke websites en apps
---	-------------	---	--	--	---	---

5.3. Apparaat, zonder doelstelling (lonen, huisvesting,...)

5.4. Participaties

4 KERNTAKENPLAN

Het kerntakenplan geeft weer welke processen tot de kern van het takenpakket van de organisatie behoren. We noemen deze processen de kernprocessen. Het zorgt voor focus en stroomlijning in de dienstverlening. Het kerntakenplan geeft eveneens aan welke kernprocessen op termijn moeten worden afgebouwd, welke moeten worden versterkt en welke moeten worden geoptimaliseerd. Alle afbouw, versterking en optimalisatie die in het oorspronkelijke kerntakenplan stond vermeld is ondertussen gerealiseerd en nieuwe taken zoals het *aantrekken van internationale topevents* en het *uitvoeren van het logiesdecreet* zijn toegevoegd.

Tabel 1 schetst hoe de inzet van personeel verdeeld is over de verschillende kernprocessen. Om diverse kernprocessen zoals het bekendmaken van Vlaanderen door brand partnerships succesvol te kunnen uitvoeren worden externe arbeidskrachten ingehuurd. Zij zijn niet opgenomen in deze grafiek.

Tabel 1 Kerntakenplan Toerisme Vlaanderen

KERNPROCES	KWALITATIEVE BEOORDELING VAN BIJDRAGE TOT DE DOELSTELLINGEN	ACTUELE BRUTO VTE				
		A	B	C	D	TOTAAL
Aantrekken van internationale topevents	Internationale topevents verhogen de uitstraling van Vlaanderen en leiden internationale (zaken)toeristen naar Vlaanderen.	0,8				0,8
Begeleiden van kwaliteitstrajecten bij toeristische ondernemers	Om de toeristische beleving van onze bestemming te verhogen voert Toerisme Vlaanderen met haar partners een gestroomlijnd kwaliteitsbeleid om vakantiemakers te helpen bij het optimaliseren van hun toeristische dienstverlening.	2,9	1,4			4,3
Beheren en uitbouwen van netwerk van (internationale) toeristische relaties en samenwerkingsverbanden	Om goed te kunnen samenwerken met (internationale) partners en om elkaar toegevoegde waarde te kunnen bieden is het belangrijk dat Vlaanderen en Toerisme Vlaanderen top of mind blijven en continue dialoog met de belanghebbenden wordt gevoerd. Dit omvat eveneens het in dialoog gaan met flankerende beleidsdomeinen en bestuursniveaus.	3,3			0,5	3,8
Beheren van eigen toeristisch patrimonium	Met zijn eigen vastgoed zorgt Toerisme Vlaanderen dat voldoende kwalitatief toeristisch aanbod beschikbaar is waar dit niet door de markt wordt aangeboden, zoals het bouwen van jeugdherbergen.					0,0
Bekendmaken van Vlaanderen als bestemming bij buitenlandse toeristische ondernemers	Door Vlaanderen als bestemming bekend te maken bij buitenlandse toeristische ondernemers, zijn er meer touroperators,... die reizen naar Vlaanderen aanbieden. Hierdoor ontstaat een grotere stroom aan buitenlandse toeristen naar Vlaanderen.	1,1	4,0			5,1
Bekendmaken van Vlaanderen als bestemming voor zakentoeerisme	Vlaanderen heeft heel wat troeven voor zakentoeerisme (congressen, events, meetings, incentives). Door gericht deze troeven onder de aandacht te brengen van potentiële zakentoeeristen, verhoogt het aantal buitenlandse zakelijke toeristen. Zakentoeeristen hebben gemiddeld een hoger bestedingspatroon dan vrije tijdstoeristen en komen, na een positieve ervaring, soms in hun vrije tijd nog eens terug.	1,2	3,0	1,0		5,2
Bekendmaken van Vlaanderen als toeristische bestemming bij pers	Om buitenlandse toeristen naar Vlaanderen te kunnen halen, moeten ze eerst Vlaanderen als toeristische bestemming leren kennen. Door buitenlandse pers (geschreven pers, bloggers,...) uit te nodigen voor een bezoek naar Vlaanderen,	2,6	13,8			16,4

	ontdekken zij Vlaanderen als kwalitatieve toeristische bestemming. Bij terugkeer zorgen zij voor reportages waarin Vlaanderen wordt bekendgemaakt aan hun lezers, volgers,... Deze aanpak is bijzonder kostenefficiënt.				
Bekendmaken van Vlaanderen door brand partnerships en joint promotions	Met brand partnerships koppelen we de 'brand' van Vlaanderen aan deze van een bekende aanbieder. Dit gebeurt zowel door het hoofdkantoor als door de buitenlandkantoren.	2,1			2,1
Bekendmaken van Vlaanderen op beurzen, evenementen, workshops en road shows	Toerisme Vlaanderen is aanwezig op diverse vakbeurzen om Vlaanderen als bestemming op de kaart te zetten. Afhankelijk van de beurs, het evenement, de workshop of road show ligt de klemtoon in meer of mindere mate op het bekendmaken van de bestemming of op het mogelijk maken voor toeristische ondernemers om zaken te doen. Toerisme Vlaanderen richt zich op de zakelijke markt van toeristische professionals als intermediair voor de buitenlandse promotie en niet op de potentiële buitenlandse toerist zelf.	0,1	3,6	1,0	4,7
Bijdragen aan samenhangende branding van Vlaanderen	Door continu te focussen op een samenhangende branding van Vlaanderen versterken we het merk Vlaanderen.	1,0			1,0
Communiceren naar en converseren met influencers en internationale toeristen	Een zeer kostenefficiënte manier om in contact te staan met digital natives bij pers, toeristische ondernemers,... is door gebruik te maken van sociale media. Door in conversatie te gaan met hen komen zij in contact met Vlaanderen als toeristische bestemming en kan foutieve beeldvorming snel worden tegengegaan en positieve beeldvorming (word of mouth) worden versterkt. Deze houding van conversatie en dialoog is niet beperkt tot sociale media. Ook voor andere communicatie staat dialoog en conversatie centraal.	2,5	5,5	3,0	11,0
Faciliteren en uitbouwen van partnernetwerk van aanbieders en ondersteuners van vakanties voor personen die drempels ervaren	Toerisme Vlaanderen faciliteert een partnernetwerk met toeristische actoren om ervoor te zorgen dat Vlamingen die drempels ervaren ook van de voordelen van vakantie kunnen genieten.	1,0	3,5		4,5
Inhoudelijk ondersteunen van promotieprocessen	De diverse promotieprocessen van Toerisme Vlaanderen hebben kwalitatieve content nodig. Hoe beter de content, hoe beter de promotie. De content is steeds afgestemd op de merkessentie van Vlaanderen, de productlijnen en de doelgroepen.	4,6	2,2		6,8

Opbouwen en verspreiden van toeristische kennis	Om business cases te kunnen opstellen voor ondersteuning of investeringen in de ontwikkeling en de promotie van de bestemming Vlaanderen, is specifieke kennis vereist. Toerisme Vlaanderen bouwt gericht kennis hiervoor op en volgt kengetallen op om evoluties te kunnen inschatten en hierop tijdig te kunnen inspelen.	3,5	1,0	1,0	5,5
Opbouwen, uitdiepen en onderhouden van toeristische productlijnen	De toeristische productlijnen (leet-, drink- en tafelcultuur, erfgoed, wielercultuur en mode) vormen de kern van de toeristische promotie en de ontwikkeling van de bestemming. Zij geven aan waarmee Vlaanderen door buitenlandse (potentiële) toeristen moet worden geassocieerd. Deze associatie moet niet enkel gelden op de toeristische productlijnen. Toerisme Vlaanderen werkt eveneens aan het familievriendelijker en toegankelijker maken van Vlaanderen als bestemming. Door deze productlijnen verder te versterken, kan Vlaanderen zich beter onderscheiden van andere toeristische bestemmingen.	7,1	4,2	1,0	12,4
Toekennen van toeristische erkenningen	Erkenningen zijn voor sommige organisatie een voorwaarde om financiële steun te kunnen aanvragen (bijvoorbeeld, de managementondersteuningspunten). Voor anderen maken erkenningen het mogelijk om zich te profileren als een kwalitatieve dienstenverlener (reisleiders, gidsen, sociaal-toeristische organisaties en verblijven).		0,9	1,0	1,9
Toekennen van toeristische labels	Door het toekennen van toegankelijkheidslabels kunnen toeristische aanbieders aantonen dat ze extra kwaliteitsinspanningen leveren op het vlak van toegankelijkheid voor personen met een handicap of milieuzorg.	0,5			0,5
Toekennen van toeristische subsidies	Toerisme Vlaanderen verstrekt toeristische subsidies om de kwaliteit van het aanbod verder te verhogen. De meeste steun wordt verstrekt op basis van oproepen, andere steun wordt ad nominatim toegekend en nog andere steun na controle van de geleverde prestaties. Hierbij ligt de focus vooral op het sterker en effectiever maken van grotere, impactvolle projecten.	2,7	4,6	2,2	9,5
Uitvoeren van logiesdecreet	Door het uitvoeren van dit kernproces zorgen we ervoor dat toeristische logies een uitstekend kwaliteitsniveau behalen.	3,8	7,3	4,3	15,4
Uitvoeren van toeristische projecten	Toeristische projecten worden opgezet om specifieke toeristische beleidsdoelstellingen te realiseren.	2,7	1,0		3,7
Verstrekken van verplichte adviezen	Voor sommige beleidsprocessen zoals bij ruimtelijke uitvoeringsplannen verstrekt Toerisme Vlaanderen advies over de impact van dit beleid op het toerisme.		0,5		0,5

Verstrekken van vormingsaanbod aan toeristische sector	De toeristische sector levert heel wat inspanningen om een steeds kwalitatievere beleving aan te bieden. Toerisme Vlaanderen regelt een vormingsaanbod voor de sector.		0,0
Verzekeren van continue stroom van correcte toeristische data en informatie	Toerisme Vlaanderen biedt toeristische data aan die eigen sites en sites of toepassingen van derden voedt. Tegelijkertijd investeert Toerisme Vlaanderen in toepassingen die het verloop van andere productieprocessen vergemakkelijken of versnellen zoals een online uitbatersportaal.	1,0	1,0

5 PERSONEEL, PREVENTIE EN WELZIJN

5.1 Waarden

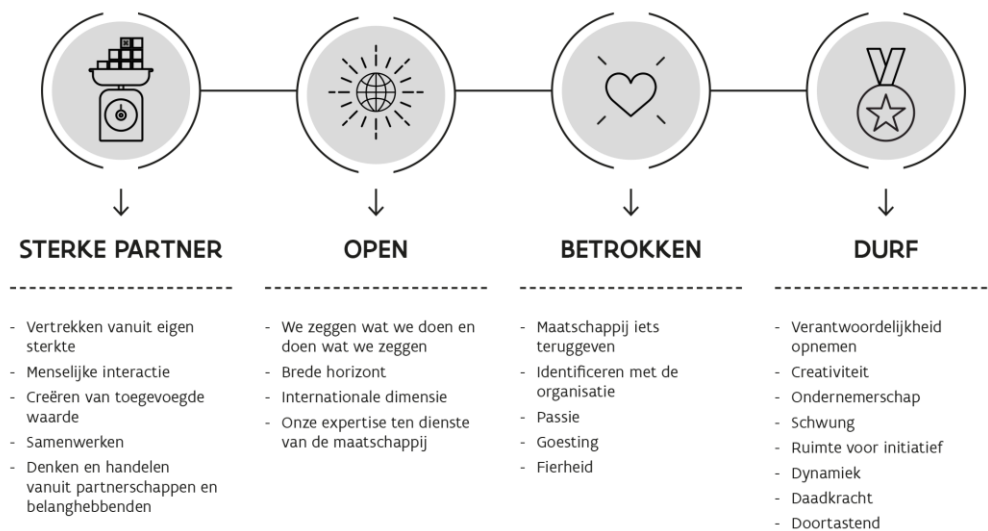
Een waarde is een betekenisgevend ideaal. Het is één specifieke overtuiging over wat nagestreefd wordt of moet worden. Onze waarden vormen ons innerlijk kompas dat geldt voor verschillende situaties en onderwerpen. Iedereen heeft slechts een beperkt aantal waarden en als we kunnen handelen volgens onze waarden dan putten we hier motivatie uit.

Ons handelen kan afwijken van onze waarden. Ondanks dat mensen waarden hebben, kan hun attitude of houding in specifieke situaties toch anders zijn. Een attitude wordt immers bepaald door verschillende overtuigingen en ervaringen en kan van situatie tot situatie en van moment tot moment verschillen waardoor we een gans pallet aan attitudes hebben.

Wat we willen bereiken is dat de wijze waarop we onze doelstellingen realiseren herkenbaar is doordat ze steeds vertrekken vanuit onze waarden. Onze attitudes moeten onze waarden weerspiegelen op zo'n manier dat onze partners ze herkennen.

We kiezen voor waarden die in lijn liggen met de waarden van de Vlaamse overheid, maar toch onderscheidend zijn voor wie we nu zijn en nog meer willen worden. Onze waarden geven aan hoe we op het terrein willen staan.

De waarden van Toerisme Vlaanderen zijn:



5.2 Personeelsplan

Om onze doelstellingen te kunnen realiseren, zetten we personeel in. Hoeveel personeel vereist is, is terug te vinden in het personeelsplan van Toerisme Vlaanderen. Het meeste personeel van de buitenlandkantoren is geworven volgens lokale regelgeving waardoor zij niet onder het Vlaams Personeelsstatuut vallen. De uitbestede capaciteit vereist voor het behalen van de doelstellingen, is niet opgenomen in het personeelsplan. Tabel 2 geeft de verdeling van beschikbare koppen per afdeling of office van Toerisme Vlaanderen weer zoals opgenomen in het personeelsplan van Toerisme Vlaanderen.

Tabel 2: Personeelsplan Toerisme Vlaanderen (eind 2018, uitgedrukt in koppen)

FUNCTIE	AG	BO	BP	IO	MO	OO	RO	SVP	TOTAAL
Administratief ondersteunende functies	3	8	2			2	1		16
Beleidsfuncties	1	22	21		2			7	53
Controle en Audit Functies		14							14
Dossierbeheerder Externe Aanvragen		4							4
Hoger Kader	1								1
Klantenadviseur	1	7	2			2	2		14
Lager Kader		3	4	1	1	1	1	1	12
Middenkader		1	1						2
Niet van toepassing		3	41						44
Organisatie Ondersteunende functies			2		5	8	1		16
Praktisch Uitvoerend	1					1			2
Projectmanagement	2								2
Relations Office							5		5
Themaspecialist			13			2	1		16
Niet ingeschaald			1						1
TOTAAL	9	62	85	1	8	16	11	8	202

AG = administrateur generaal met staf, BO = afdeling bestemmingsontwikkeling, BP = afdeling bestemmingspromotie (inclusief buitenlandkantoren), IO = Information Office, MO = Marketing Office, OO = Operating Office, RO = Relations Office, SP = Steunpunt Vakantieparticipatie

De functies met als aanduiding "Niet van toepassing" slaan op de buitenlandkantoren. De functie die niet ingeschaald is, is een tijdelijke projectfunctie die verder moet worden ingeschaald.

5.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2019

In het kader van het Welzijnsbeleid in de onderneming en meer bepaald het K.B. van 27 maart 1998/B.S. 31 maart 1998/art. 11 stelt de werkgever in overleg met de leden van de hiërarchische lijn en de diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk, een jaarlijks actieplan op ter bevordering van het welzijn op het werk. Het jaaractieplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Entiteitoverlegcomité (EOC) en over de uitvoering ervan wordt gerapporteerd. Tabel 3 geeft een overzicht van de acties die zullen worden genomen in 2019.

Tabel 3: Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2019

THEMA	ACTIEPUNTEN	INHOUDELIJKE TOEPASSING	UITVOERDERS	DATUM
ARBEIDSVEILIGHEID	Noodplanning	Opfrissen van noodprocedures voor alle werknemers	Toerisme Vlaanderen/Het Facilitair Bedrijf (HFB)	Voorjaar
		Uniformiseren evacuatie richtlijnen Vlaamse Overheid	Toerisme Vlaanderen/HFB	Voorjaar
		Praktische opfrissessie voor evacuatieverantwoordelijken en eerstehulpverleners	Toerisme Vlaanderen/HFB	Najaar
		Organiseren jaarlijkse evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB	Najaar
		Evalueren evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen /eigenaar gebouw/HFB	Najaar
		Feedback verloop evacuatieoefening bezorgen aan evacuatieverantwoordelijken en EHBO'ers	Toerisme Vlaanderen/HFB	Najaar

	Noodnummers en gegevens contactpersonen welzijn (infoborden, SharePoint en EHBO-koffers) updaten indien nodig	Toerisme Vlaanderen/HFB	Doorlopend
	Procedures in geval van brand, elektriciteitsuitval, ... updaten indien nodig	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB	Doorlopend
Brandinterventie	Opleiding brandpreventie voor 1 lid brandinterventieteam	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	Voorjaar
	Jaarlijks overleg brandinterventieteam en contactpersoon welzijn	Toerisme Vlaanderen	April
	Jaarlijkse rondgang brandpreventie	Toerisme Vlaanderen/HFB/ preventieadviseur	Najaar
EHBO	Communiceren aangepaste EHBO-richtlijnen aan alle personeelsleden	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar
	Jaarlijkse bijscholing eerstehulpverleners	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	Juni
	Jaarlijks overleg met eerstehulpverleners en contactpersoon welzijn	Toerisme Vlaanderen	September
	Bijhouden register EHBO-interventies	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Aanvullen eerstehulpmateriaal	HFB	Doorlopend (via raamcontract)

Opvolging interne dienst	Updaten SAR-beheersysteem (op SharePoint)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Periodiek overleg preventieadviseur, contactpersoon welzijn en contactpersoon HFB	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB	Doorlopend
Welzijnsrondgang	Jaarlijkse welzijnsrondgang hoofdkantoor	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB/arbeidsarts	Najaar
	Opvolgen adviezen welzijnsrondgang oktober 2018	Toerisme Vlaanderen/HFB	Voorjaar
	Opvolgen adviezen bedrijfsbezoek magazijn Wetteren november 2018	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar
	Bedrijfsbezoek Oostende met preventieadviseur	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	Voorjaar
Keuringsattesten	Opvolgen opmerkingen keuringsattesten technische installaties	HFB	Doorlopend
AED-toestel	Opvolgen jaarlijkse controle	HFB	Voorjaar
	Toestel maandelijks controleren en info aanvullen in register	HFB	Doorlopend
Arbeidsongevallen	Analyseren arbeidsongevallen en indien nodig actie ondernemen	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	Doorlopend

	Arbeidsmiddelen	Optimaliseren aankoopprocedure arbeidsmiddelen	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB	Najaar
GEZONDHEID	Medische check-up	Communiceren vrijwillige medische check-up voor werknemers ouder dan 50 jaar	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Griepvaccinatie	Organiseren vrijwillige griepvaccinatie in huis	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	Najaar
	Beeldschermgebruik: bril, lenzen	Communiceren terugbetaling beeldschermbril	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Alcohol- en drugpreventie	Opstellen alcohol- en drugbeleid	Toerisme Vlaanderen /preventieadviseur	Voorjaar
		Communiceren alcohol- en drugbeleid	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar
		Bewustmakingsactie rond alcoholgebruik tijdens Tournée Minerale (maand zonder alcohol)	Toerisme Vlaanderen	Januari - februari
	Beweging	Acties opzetten rond bewegen op het werk (trappengebruik, wandelen tijdens de lunchpauze, actief vergaderen,)	Toerisme Vlaanderen	Vanaf april
		Sportdag Ambtenaren Vlaamse Overheid: Toerisme Vlaanderen betaalt inschrijvingsgeld voor alle werknemers	Toerisme Vlaanderen	September
	Gezonde voeding	Aanbieden groentesoep tijdens Dikke Truiendag	Toerisme Vlaanderen	12/02/19

		Organiseren gezonde veggie 'potluck' op Wereld Vegetarisme Dag	Toerisme Vlaanderen	1/10/19
		Organiseren workshop over gezonde voeding	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	November
Mentale fitheid		Organiseren sessies mindfulness of yoga tijdens middagpauze	Toerisme Vlaanderen	Vanaf maart
		Organiseren workshop over focus (move your brain, get focused) van Better Minds at Work	Toerisme Vlaanderen	12/02/19
		Organiseren workshop over digitale detox van Better Minds at Work	Toerisme Vlaanderen	Mei
Bloedinzamelactie		Communiceren over periodieke bloedinzamelacties Vlaamse Overheid	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Slaap		Organiseren workshop over slaapgedrag van Better Minds at Work	Toerisme Vlaanderen	April
PSYCHOSOCIALE BELASTING	Vertrouwenspersoon	Periodiek overleg met contactpersoon welzijn en interne vertrouwenspersonen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Stress & burn-out	Opstellen acties rond stress & burn-out	Toerisme Vlaanderen/preventieadviseur	Doorlopend
		Organiseren sessie stress en burn-out voor leidinggevenden	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar

		Opvolgen en uitvoeren beleidsdomeinbreed actieplan stress- en burn-out	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Integriteit	Bewustmakingsactie en communicatie rond pesten, geweld en seksueel overschrijdend gedrag	Toerisme Vlaanderen	Najaar
	Re-integratie	Uitwerken re-integratiebeleid langdurige zieken	Toerisme Vlaanderen	Zomer
		Opstarten, opvolgen en evalueren re-integratietrajecten	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
		Module 2 van basisopleiding voor re-integratiemedewerker (trajectbegeleiding en re-integratiebeleid)	Toerisme Vlaanderen/GDPB	Najaar
	Conflictbeheersing	Tips bezorgen aan collega's handhaving en logiesadviseurs over omgang met agressie en geweld door derden	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	Najaar
	Register feiten door derden	Communicatie nieuwe procedure	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar
	Risicoanalyse psychosociaal welzijn	Uitvoeren globale risicoanalyse psychosociaal welzijn	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst/preventieadviseur	Najaar
ERGONOMIE	Ergonomisch werken	Infosessies kantoorergonomie aanbieden	GDPB	Doorlopend
		Sessie organiseren rond actief vergaderen en bewegingspauzes	Toerisme Vlaanderen/GDPB	Voorjaar

		Communiceren van ergonomische tips tijdens telewerken	Toerisme Vlaanderen/GDPB	Najaar
	Risicoanalyse beeldschermwerk	Actieplan opstellen na risicoanalyse beeldschermwerk (2018)	Toerisme Vlaanderen	Voorjaar
		Opvolgen en uitvoeren acties	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Rondgang	Rondgang door ergonomoos op werkvloer	Toerisme Vlaanderen/GDPB	Najaar
ARBEIDSHYGIËNE	Binnenklimaat	Installeren krachtigere luchtgroep voor optimalisatie binnenluchtkwaliteit	Toerisme Vlaanderen/eigenaar/HFB	Voorjaar
	Biologische agentia	Opvolgen legionellabeheersplan	HFB	Doorlopend
	Externe luchtvervuiling	Bij pollutiepiek in Brussel communiceren om ramen toe te houden	Toerisme Vlaanderen/HFB	Doorlopend
	Voedselveiligheid	Communiceren over juiste voedselbewaring in koelkast	HFB	Doorlopend
	Hygiëne	Communiceren over antibacteriële kits voor reiniging ICT-materiaal	Toerisme Vlaanderen/ HFB	Voorjaar
VERFRAAIING VAN DE WERKPLEK	Kitchenettes	Installeren nieuwe kitchenettes	Toerisme Vlaanderen/HFB	Voorjaar
LEEFMILIEU	Energiebesparing	Bewustmakingcampagne rond energieverbruik met klimaatwork-outs op Dikke Truiendag	Toerisme Vlaanderen/HFB	12/02/19

Uitvoeren diverse energiebesparende ingrepen
(nieuwe duurzame luchtgroep, isolatie in kelder,
beter temperatuurbeheer,)

Toerisme Vlaanderen/eigenaar/ HFB

Voorjaar