

ONDERNEMINGSPLAN 2021

Inhoud

Woord vooraf	3
1 Van beleid tot realisatie.....	4
2 Beleidsdoelstellingen.....	5
3 Ondernemingsplan.....	6
4 Personeel, preventie en welzijn	59
4.1 Waarden	59
4.2 Personeelsplan 2021.....	61
4.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2021	62
4.4 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2021.....	70
5 Aanbevelingen Audit Vlaanderen.....	78

WOORD VOORAF

Beste lezer,

Nietsvermoedend doken we op 1 januari 2020 vol enthousiasme het nieuwe jaar in. De agenda was druk gevuld, de vooruitzichten goed. 2020 beloofde een jaar te worden met alweer tal van unieke projecten en boeiende samenwerkingen. Niemand die kon vermoeden dat die plannen ergens midden maart bruusk verstoord zouden worden, laat staan dat het toerisme in Vlaanderen een ongezien moeilijk jaar tegemoet ging. Want laat ons er geen doekjes omwinden: 2020 was loodzwaar. Het was een jaar met enorme tegenslagen en trieste dieptepunten.

Maar toch vind ik het belangrijk om te durven uitspreken dat er ook lichtpuntjes waren. Want tegelijk was 2020 ook een jaar van hoop, verbindingskracht en creativiteit. Nooit eerder waren de veerkracht en inventiviteit van de toeristische sector zo zichtbaar als in 2020. Zelfs in de meest moeilijke omstandigheden lieten toeristische ondernemers in heel Vlaanderen zich van hun beste kant zien. Mijn bewondering hiervoor is groot. Bedankt aan iedereen die mee zorgde voor die lichtpuntjes, groot of klein.

Ook binnen Toerisme Vlaanderen zelf was 2020 een woelig jaar. Uitdagende tijden vragen om optimale ondersteuning. Dat is dan ook waar we op focusten. Zowel voor als achter de schermen stelden we vanaf midden maart alles in het werk om de toeristische sector zo goed als mogelijk bij te staan in de crisis. Door middel van overleg, monitoring en gerichte communicatie probeerden we om zoveel mogelijk toeristische ondernemers door de crisis heen te loodsen. In de tussentijd bleven we de bestemming Vlaanderen actief onder de aandacht brengen in het buitenland en volop investeren in de relaties met onze partners. Het gros van onze acties kon dan wel niet doorgaan op de initieel geplande manier, simpelweg alles afgelasten was geen optie. We slaagden er samen met onze partners in om – ondanks de moeilijke omstandigheden – toch heel wat projecten en acties te doen slagen. Verwezenlijkingen waar we trots op zijn. Dankzij de flexibiliteit, creativiteit en motivatie van alle medewerkers en onze partners kwamen er zelfs in een moeilijk jaar als 2020 tal van unieke acties en projecten van de grond. Daarnaast werd er ook al intensief gewerkt aan een plan om het toerisme in Vlaanderen te herstellen na de crisis.

Een Jaar Ondernemings Plan opmaken na een jaar met zoveel slechts nieuws, het is (gelukkig) niets waar we vertrouwd mee zijn. Er is meer dan enkel corona. Laat ons nu vooral de blik vooruit houden. Er komen hoe dan ook betere tijden aan. De komende maanden en jaren zal het toerisme in Vlaanderen heropleven.

Laat ons daar samen voor gaan. Laat ons samen het toerisme in Vlaanderen opnieuw laten floreren.

Ik nodig je dan ook graag uit, om onze stappen daartoe, en onze planning voor 2021 via dit Jaar Ondernemings Plan, (verder) te verkennen.

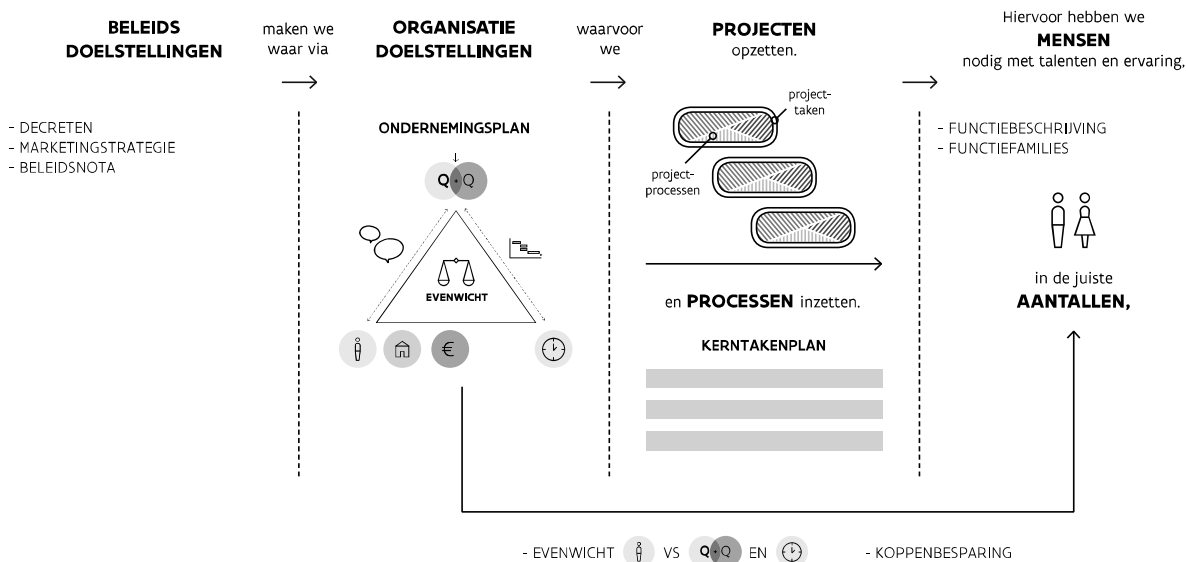
Wij staan klaar voor een succesrijk maar ook zinvol 2021.

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 en de beleidsnota Toerisme te realiseren en decreten die op ons van toepassing zijn uit te voeren. Dit alles vertaalden we naar een ondernemingsplan met strategische, operationele en jaardoelstellingen. Dit 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. Om die projecten en kernprocessen te kunnen uitvoeren, hebben we personeel nodig (zie ons personeelsplan). En om de projecten en kernprocessen te kunnen uitvoeren, is budget nodig (zie onze prestatiebegroting).

Samengevat, het ondernemingsplan is een afsprakedocument tussen Toerisme Vlaanderen en het kabinet dat aantoont hoe we in 2021 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
- Beleidsbegrotingstoelichting (BBT) 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:

1. De beleidsmakers en toeristische actoren worden actief ondersteund
 1. Focussen op kwaliteit
 2. Een onderbouwd en innoverend beleid
 3. Integrale en beleidsoverschrijdende benadering
 4. Agentschap TVL als instrument voor het beleid
 5. Doelstellingen in het kader van het herstel na Covid-19
2. Vlaanderenbrede verhaallijnen worden geïdentificeerd, ontwikkeld en gepromoot
 1. Vlaanderen, natuurlijk
 2. Erfgoedbeleving
 3. Vlaanderen fietsland
 4. Culinair erfgoed en toekomst
 5. Congressen
 6. Brand Flanders
3. Toerisme wordt ontwikkeld in een geest van duurzaamheid en integrale toegankelijkheid
 1. Een duurzaam toeristisch beleid
 2. Een beleid gericht op toegankelijkheid voor allen - Verlagen van drempels
 3. Jeugdtoerisme
4. Internationale evenementen organiseren (Event Flanders)
5. Toerisme Vlaanderen wordt op een professionele en efficiënte manier aangestuurd

Aan de hand van een set van indicatoren proberen we in te schatten of we op de juiste weg zijn om onze doelstellingen te behalen. Deze indicatoren zijn terug te vinden in het ondernemingsplan.

3 ONDERNEMINGSPLAN

De komende jaren zetten we volop in op het versterken van de positieve kracht van toerisme, zodat Vlaanderen kan bloeien als een innovatieve, inspirerende en kwalitatieve reisbestemming ten bate van de plek, haar bewoners, ondernemers en bezoekers.

Hiertoe hebben we in onze strategie vijf strategische kernprincipes gedefinieerd:

1. Meerwaarde creëren voor alle belanghebbenden in een goed evenwicht
2. Verbinding tussen mensen, plekken en activiteiten in een uniek verhaal
3. Participatie
4. Kwaliteit, met ruimte voor innovatie en creativiteit
5. Strategie en kennisgedreven werken

Hieronder beschrijven we welke resultaten we willen behalen in 2021 om deze strategie te verwezenlijken. 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.

ONDERNEMINGSPLAN 2021

ONDERNEMINGSPLAN 2021						
DOELSTELLINGEN		KPI	MIJLPALEN 2021			
		INDICATOREN GEWENST RESULTAAT	Q1	Q2	Q3	Q4
SD 1	DE BELEIDMAKERS EN TOERISTISCHE ACTOREN WORDEN ACTIEF ONDERSTEUND					
OD 1.1	Focussen op kwaliteit					
1.1.1	Kwalitatieve logies					
1.1.1.A	Het logiesdecreet wordt verder uitgevoerd en geëvalueerd zodat de logieskwaliteit gegarandeerd is en blijft.	Alle aanmeldingen, erkenningsaanvragen en aanvragen voor een comfortclassificatie zijn tijdig (zoals bepaald in het logiesdecreet) behandeld.		Reviews worden ingezet om de toeristische logies nog beter te begeleiden en te adviseren en de kwaliteit van de logiessector te garanderen. Nieuwe werking is ingezet: gericht bezoeken en adviseren van aangemelde en erkende logies met een lagere klanttevredenheid.		Het logiesdecreet is op basis van de evaluatie en de gemaakte politieke keuzes aangepast.
1.1.1.B	Het regelgevend kader met betrekking tot de jeugdlogies wordt verder uitgevoerd en geëvalueerd zodat kwalitatieve jeugdlogies gegarandeerd blijven.	Alle erkenningsaanvragen zijn tijdig (zoals bepaald in het Toerisme voor Allen decreet) behandeld. Alle jeugdverblijven waarvan de vorige inspectie drie jaar of meer	Een onderzoek naar de mogelijkheid om de jeugdverblijven als specifieke logiescategorie in te schuiven in het logiesdecreet (en dit			Het Toerisme voor Allen-decreet (luik jeugdverblijven) is op basis van de evaluatie en de gemaakte politieke keuzes aangepast.

		geleden is zijn geherinspecteerd op veiligheid, hygiëne en comfort (volgens de decretale bepalingen).	zonder kwaliteitsverlies) is uitgevoerd.			
1.1.1.C	De rol van de logiesadviseurs wordt bijgestuurd zodanig dat zij hun adviesfunctie optimaal kunnen uitvoeren.	Gemiddeld ervaren logiesuitbaters de aanpak van Toerisme Vlaanderen als eerder adviserend-coachend dan controlerend (minstens 8/10 waarbij 0 controlerend is en 10 adviserend-coachend). De logiesuitbaters ervaren de administratieve ondersteuning van het logiesdecreet als klantvriendelijk (8/10).		De taken van de logiespartners en logiesadviseurs van Toerisme Vlaanderen zijn op elkaar afgestemd.	Verdere opleiding van de logiesadviseurs i.v.m. het gerichter geven van eerstelijnsadvies m.b.t. het algemeen kwaliteitsbeleid (naast het advies m.b.t. de logiesregelgeving) is gebeurd.	
1.1.1.D	We inspireren, motiveren en activeren de logiessector met de nodige instrumenten met als doel de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen.	<u>KPI 2021</u> - Minstens 10 terreingebonden logies namen deel aan een kwaliteitstraject om een innovatievere terreinschikking te ontwerpen en een betere bezoekersbeleving aan te bieden. - 2 op 3 deelnemers van het begeleidingstraject geeft aan tevreden te zijn en concreet initiatief te nemen op basis van het advies. - Logiesadviseurs (logies en jeugdlogies) kunnen gerichter eerstelijnsadvies geven m.b.t. het kwaliteitsbeleid door het opgezet trainingstraject. - De bestaande kwaliteitsinstrumenten zijn herbekeken met het oog op duurzaamheid en het bevorderen van de connectie met de lokale bevolking, en waar nodig bijgewerkt . <u>KPI LT</u> - Op het einde van de				De terreingebonden logies zijn aan de hand van good practises en de deelname aan een studiedag geïnspireerd. Met 2 inspiratiesessies als kick-off werd een 2e kwaliteitstraject opgestart voor terreingebonden logies om een innovatievere terreinschikking te ontwerpen en een betere bezoekersbeleving aan te bieden. Een studiereis naar de recreatiebeurs Hardenberg en een bezoek aan voorbeeldterreinen in NL werd georganiseerd. Er werd een plan van

		beleidstermijn tonen onze logiesaccommodaties een positieve evolutie o.b.v. Travelsat studie of behouden ze minstens hun voorsprong op de benchmark.				aanpak uitgewerkt om 'mystery visits' te organiseren in seizoen 2022 voor terreingebonden logies.
1.1.1.E	Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.	De afgesproken 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 overeengekomen met de erfpachtnemer. De essentiële onderhoudswerkzaamheden aan het patrimonium worden uitgevoerd.				
1.1.1.F	Toerisme Vlaanderen investeerde in logies door het verstrekken van subsidies.	In 2021 wordt een logiesoproep gelanceerd zodat de logies ondersteund worden voor hun inspanningen op het vlak van investeringen voor toegankelijkheid, familievriendelijkheid, zorg specifieke investeringen en het inrichten van camperplaatsen. Alle aanvragen voor een logiessubsidie in het kader van het logiesdecreet zijn tijdig en volgens de decretale normen behandeld.	De oproep 2021 is gelanceerd.			
1.1.1.G	Toerisme Vlaanderen investeerde in sociaal-toeristische verblijven door het verstrekken van subsidies	Alle aanvragen tot toekenning van een subsidie in uitvoering van het TVA-decreet voor de oproep(en) 2021 zijn tijdig behandeld. Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie	De oproep 2021 is gelanceerd.			

		in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen (infrastructuursubsidies) zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.1.1.H	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Voor elk project in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd en opgevolgd. Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.1.1.I	Toerisme Vlaanderen investeerde in logies door het verstrekken van subsidies.	uitdovend				
1.1.1.J	Toerisme Vlaanderen investeerde in sociaal-toeristische verblijven door het verstrekken van subsidies.	uitdovend				
1.1.2	Kwalitatieve en gastvrije bezoekerscyclus					
1.1.2.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus, zodanig dat de bezoeker zich op elk moment en op elke plek oprecht welkom voelt en een optimale beleving heeft.	<u>KPI 2021</u> - Voor elke type Touch point waarop in 2021 actief wordt gewerkt, worden de behoeften van de betrokken organisaties en mogelijke verbeterinstrumenten minstens eenmaal per jaar met hen doorgesproken. - Voor elk type Touch point waarop in 2021 actief wordt gewerkt, vinden minstens 2 momenten plaats voor de betrokken organisaties om			Een zelfscan voor 'MICE venues' is beschikbaar.	Er werd een voorbereidend traject opgestart i.f.v.de kwaliteitsopshaling van gidsenwerking en onthaal m.b.t. religieus erfgoed. Er is een visie en een plan van aanpak ontwikkeld i.f.v. integrale gastvrijheid en gastheerschap

		<p>kennis te verwerven en onderling uit te wisselen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of netwerkmoment geeft aan de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen. - Het protocol m.b.t. gidsenwerking wordt voortdurend geüpdatet i.f.v. de covid19 maatregelen, in overleg met de klankbordgroep. - Minstens 35 'experience managers' zijn opgeleid en klaar voor de duurzame inbedding van het kwaliteits- en belevingsmanagement in het museum/attractie. - We coachen de hefboomprojecten, proeftuinen, pilootprojecten en thematische netwerken op vlak van gastvrijheid. Voor de hefboomprojecten resulteert dit na opening in een positieve NPS score. - We starten met het herbekijken van de bestaande kwaliteitsinstrumenten met het oog op duurzaamheid en het bevorderen van de connectie met de lokale bevolking, en werken deze bij waar nodig. <p><u>KPI LT</u> Op het einde van de beleidsperiode meten we een inhaalbeweging op vlak van lokale gastvrijheid t.a.v. benchmark.</p>				<p>waarbij ook deelaspecten van lokaal gastheerschap en Vlaamse gastvrijheid, culturele diversiteit, rol van expats etc. worden belicht.</p> <p>Een netwerkevent voor de gidsenorganisaties werd georganiseerd.</p> <p>Samen met Herita en faro werden infosessies georganiseerd over het gebruik van de toolkit voor gidsen.</p> <p>Een event werd voorbereid om PTO's en anderen koepelorganisaties samen te brengen om de samenwerking rond kwaliteit beter op elkaar af te stemmen ifv complementariteit.</p> <p>Er is gestart met het inventariseren van relevante info en opleidingsaanbod, subsidies etc. bij andere partners en organisaties.</p> <p>De acties rond digitale transformatie voor een beter toeristisch onthaal die voortvloeien uit</p>
--	--	---	--	--	--	--

						<p>visienota 'Digitaal Toeristisch Onthaal 2025' zijn uitgevoerd of in uitvoering. Er werd onderzocht hoe de aspecten van familievriendelijkheid en toegankelijkheid geïntegreerd worden.</p> <p>25 musea en toeristische attracties namen deel aan een begeleidingstraject en gebruikten een online ondersteuningsplatform om hun bezoekersbeleving te kunnen verbeteren.</p> <p>Er werden 4 topical webinars voor belevingsexperten georganiseerd.</p> <p>De meest geschikte vorm van overlegplatform voor betere afstemming onderwijs/sector is bepaald en een actieplan i.f.v. samenwerking is opgemaakt.</p> <p>De toekomstige nieuwe projecten zijn begeleid op vlak van gastvrijheid en kwaliteitsvolle beleving.</p>
--	--	--	--	--	--	--

1.1.3	Kwaliteitsoposchaling van de toeristische belevingen					
1.1.3.A	We ontwikkelen nieuwe kwaliteitsinstrumenten ter ondersteuning van de kwaliteitsoposchaling van de toeristische belevingen.	<p>Er is minstens één pluktuin opgezet en het nieuwe instrument wordt op basis daarvan geoptimaliseerd (samen met netwerkverbinding).</p> <p>Er zijn een aantal participatieve startmoment georganiseerd en het nieuwe instrument wordt op basis daarvan geoptimaliseerd (samen met netwerkverbinding).</p> <p>Er is expertise op vlak van PPS opgebouwd.</p>		Samen met experts is nagegaan op welke manier PPS kan ingezet worden ter ondersteuning van een aantal belevingsprojecten.		
OD 1.2	Een onderbouwd en innoverend beleid					
1.2.1	Reizen naar morgen Academie					
1.2.1.A	In het kader van de Reizen naar Morgen academie zetten we allerlei activiteiten op zodanig dat mensen en organisaties geïnspireerd geraken door de nieuwe toekomstvisie (de florerende bestemmingen) en actie in dit kader ondernemen.	<p>Een structuur voor de Reizen naar Morgen Academie met verschillende taken en rollen is ontworpen en toegewezen aan een hub binnen Toerisme Vlaanderen.</p> <p>De activiteiten die in het kader van de Academie in 2021 door Toerisme Vlaanderen worden opgezet, zijn vastgelegd in een actieplan.</p>				
1.2.1.B	In het kader van het project Smartcultour, organiseren we een living lab waarin we samen	Minstens 10 stakeholders engageren zich voor deelname aan het Living Lab.	Het startmoment Living lab i.k.v. Horizon		De in praktijk te testen interventies zijn geselecteerd voor	

	met stakeholders gaan nadenken over hoe we via cultureel toerisme meerwaarde kunnen creëren voor het Scheldeland (in bijzonder in Bornem, Dendermonde en Puurs-Sint-Amands).		2020 project is georganiseerd.		Living lab i.k.v. Horizon 2020 (minstens 1).	
1.2.2	Kennisgedreven toerismebeleid					
1.2.2.A	We ondersteunen de organisatie bij het bewaken, monitoren en uitdragen van de strategie en sturen bij waar nodig, zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Strategie en Beleid wordt gemeten (0-meting). Het JOP (en, het JOR) is opgemaakt. Het BBT is opgesteld. De strategie van Toerisme Vlaanderen is helder voor zowel de sector als de medewerkers van Toerisme Vlaanderen. De methodologie voor de meerwaarde-inschatting wordt continu geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.	Het JOP 2021 is opgeleverd	De nodige tools en instrumenten ter ondersteuning van de interne en externe communicatie over de strategie zijn voorzien en de week van het toerisme is georganiseerd. De meerwaarde indicator(en) is vastgelegd per thema(lijn). De interne tevredenheidsbevraging ter evaluatie van de ondersteunende hubs is opgesteld.	We hanteren de barometer 'florerende bestemmingen' als instrument om de evolutie richting 'florerende bestemming' te monitoren. Het proces van het JOP en JOR is geëvalueerd. De interne tevredenheidsbevraging ter evaluatie van de ondersteunende hubs is opgesteld.	De uitrol van de nieuwe strategie is geëvalueerd (en aanpassingen zijn aangebracht daar waar nodig). De meerjarenplanning is geoptimaliseerd/ bijgestuurd.
1.2.2.B	We ondersteunen het toerismebeleid met kennis en maken de eigen werking maximaal kennis gedreven zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Kennis wordt gemeten (0-meting). Volgende items worden bevraagd: - <i>het gebruik van kennis en data in de werking.</i> - <i>de meerwaarde (en dus ook tevredenheid) van de kennis ondersteuning.</i> - <i>naar de communicatie en</i>	Trend rapport is opgeleverd. Een vervolgstudie tevredenheid van de sector is opgeleverd.	Het meetkader florerende bestemmingen is verder ingevuld en een eerste versie van het dashboard staat online. De onderzoeksagenda voor komende jaren is gemaakt.	Het Mice onderzoek (incl. impact Covid-19) is afgewerkt. Opstart van een Kennisnetwerk. Het toeristisch reputatieonderzoek over Vlaanderen is afgerond (op voorwaarde dat het	Het onderzoek rond de zee- en riviercruises is afgerond (op voorwaarde dat cruisetoerisme terug aantrekt in 2021). De monitoring over het 'herstel van het toerisme na COVID' is uitgevoerd.

		<p><i>samenwerking met het kenniscentrum.</i></p> <p>Doelstelling gerichte en beleidsondersteunende data worden tijdig en nauwkeurig aangeleverd.</p> <p>Instrumenten en methodes worden aangeboden om de strategische doelstellingen permanent in focus te houden.</p>		<p>Eerste (interne) fase van het Kennisplatform is opgezet.</p> <p>WOI Conversie onderzoek opgeleverd (data 2020).</p> <p>Een communicatieplan m.b.t. kennis is uitgewerkt</p>	<p>toerisme terug genormaliseerd is in 2021).</p> <p>De interne tevredenheidsbevraging ter evaluatie van de ondersteunende hubs is opgesteld.</p>	<p>De resultaten van de GDS-Index zijn beschikbaar.</p> <p>De kennisportfolio is opgemaakt.</p> <p>Het Dagtoerisme onderzoek is opgeleverd (Westoer).</p>
1.2.2.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod	De samenwerkingsovereenkomst met de KUL is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
OD 1.3	Integrale en beleidsoverschrijdende benadering					
1.3.1	We zetten samenwerking op met verschillende beleidsdomeinen zodanig dat we samen komen tot een florerende bestemming en een florerende gemeenschap	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>- Het organisatiemodel voor beleidsafstemming is geïmplementeerd.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <p>- De samenwerking met de verschillende partners draagt bij tot het behalen van de doelstelling van een florerende bestemming.</p>		De strategie voor beleidsafstemming is opgesteld.		<p>Verskillende vormen van samenwerking met de partners (mobiliteit, erfgoed, natuur, VLM, welzijn, VIAIO, ...) is opgezet</p> <p>Expertise rond samenwerken met andere stakeholders is opgebouwd.</p>
1.3.2	Toerisme Vlaanderen investeerde in vrijetijdseconomie binnen SALK door het verstrekken van subsidies	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van de toekenning van de SALK-middelen zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.3.3	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor lokale diensteneconomie				

	verstrekken van subsidies in de lokale diensteneconomie	zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.3.4	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies in de tewerkstellingsprojecten	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor de tewerkstellingsprojecten zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.3.5	Toerisme Vlaanderen investeert in Horizon vzw door het verstrekken van subsidies	De samenwerkingsovereenkomst met de Horizon vzw is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
OD 1.4	Agentschap TVL als instrument voor het beleid					
1.4.1	We voeren projecten uit die bijdragen tot het globaal vermarkten van Vlaanderen en het verhogen van de algemene kwaliteit van de bestemming zodanig dat Vlaanderen op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke bestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Branding gelijkvloers grasmarkt: De ruimte op de gelijkvloerse verdieping is ingericht en geopend. Het dynastiepaleis is opnieuw open en ondersteund met promotie zodanig dat de beoogde bezoekersaantallen worden bereikt. DXP 1ste website is overgezet. De datatank is vervangen door een nieuw opendata platform. De nieuw digitale werkplek is volledig geïmplementeerd, het oude intranet is afgebouwd.	DXP bestek is gegund. De oude telefooncentrale is afgebroken. Het project IP telefonie is afgesloten. De Cyclinginlanders website is geüpdatet naar CRAFT 3.		DXP platform is volledig opgezet en klaar voor gebruik. Het nieuwe Emailplatform als onderdeel van het DXP is actief. De verschillende portalen zijn overgezet op authenticatie met e-id. Vlaanderen duurzame bestemming' (onderzoeksproject) is afgerond.	De ruimte op de gelijkvloerse verdieping is ingericht en geopend. DXP 1ste website is overgezet. De datatank is vervangen door een nieuw opendata platform. De nieuw digitale werkplek is volledig geïmplementeerd, het oude intranet is afgebouwd.
1.4.2	We informeren en verbinden beleidsmakers, actoren binnen de ruime toeristische sector en het brede publiek via goede en regelmatige toerisme	De Omnibus bevraging toont aan dat meer Vlamingen Toerisme Vlaanderen kennen ten opzichte van 2020 en dat het merendeel een positief sentiment heeft ten	De externe tevredenheidsbevraging over de dienstverlening bij de	het sectorevent van Toerisme Vlaanderen is ondersteunt. De externe		De nieuwe www.toerismevlaanderen.be website staat online.

	gerelateerde communicatie en PR-werking opdat de sector weet waarvoor hij bij Toerisme Vlaanderen terecht kan en zich verbonden voelt met ons agentschap.	<p>opzichte van werking van Toerisme Vlaanderen.</p> <p>De tevredenheidsbevraging toont aan dat meer spelers uit de brede toeristische sector Toerisme Vlaanderen kennen ten opzichte van 2019.</p> <p>De werking van corporate communicatie heeft zich aangepast aan de projectwerking en maakt proactief of reactief deel uit van projecten en verzorgt zo de bekendmaking van de projecten bij de sector.</p> <p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de externe communicatie wordt gemeten (O-meting).</p>	brede toeristische sector is gebeurd.	communicatie rond Flora et Labora wordt opgenomen in onze communicatiekanalen.		De huidige externe communicatiestrategie is afgestemd op de nieuwe werking..
1.4.3	Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.	De beschikbaarheidsvergoeding voor de jeugdherberg Brasschaat is periodiek betaald.				
1.4.4	Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.	De beschikbaarheidsvergoeding voor de jeugdherberg Brasschaat is periodiek betaald.				
1.4.5.	We zetten een structurele werking op en stellen een aangepaste marketingaanpak ter beschikking zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de thema's en de hele organisatie.	<p>Elke collega neemt aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. marketing deel.</p> <p>De marcom strategie voor de verschillende thema's/verhaallijnen zijn opgemaakt.</p> <p>De opmaak van de promoplannen is geadviseerd en</p>		<p>Vorming Marketing+ is afgerond voor alle betrokkenen in huis.</p> <p>Communicatie naar de sector over Marketing + wordt opgestart.</p>	De nieuwe contentstrategie is afgeklopt.	<p>De nieuwe contentstrategie is uitgerold en geïmplementeerd met de gepaste tools.</p> <p>De digitale strategie is afgeklopt, een 1ste website is gelanceerd op het nieuwe DXP-platform.</p> <p>De hub woord heeft</p>

		<p>ondersteund.</p> <p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub marketingtactics wordt gemeten (0-meting).</p> <p>Doelgroepen met specifieke noden (personen met beperkingen, families, jongeren...) kregen voldoende aandacht in de promoplannen.</p>				<p>een goede flow opgezet voor het creëren en aanleveren van content ter ondersteuning van de projecten en de reguliere werking.</p>
1.4.6.	<p>We sturen de REP offices en communicatie- en marketingbureaus zodanig aan dat zij bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen voor de thema's en de hele organisatie.</p>	<p>De REP offices werken volgens de nieuwe visie en aanpak van Toerisme Vlaanderen.</p> <p>Het (Digitale) Flanders Travel Forum krijgt een positieve evaluatie van de Vlaamse en Brusselse aanbieders en van de 'hosted buyers' uit de hele wereld.</p>				
1.4.7.	<p>Er is een structurele werking voor ondersteuning op vlak van participatie en netwerkverbinding opgezet opdat werknemers beter samenwerken en participatie integreren in hun werking (zowel intern als extern).</p>	<p>15 medewerkers kunnen de participatieve methodieken hanteren.</p> <p>Iedereen van TVL kan de waarde 'verbinding' toelichten (participatie).</p> <p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub netwerkverbinding wordt gemeten (0-meting).</p> <p>10 participatieve sessie zijn uitgevoerd.</p>	<p>Kennismakingsevent met organisaties die participatie methodieken aanbieden zijn georganiseerd.</p>	<p>Deelname aan het Implementatieproject is afgelopen.</p> <p>Draaiboek thematische opstartmomenten is opgesteld.</p> <p>Toekennen opdracht begeleiding projecten aan extern bureau is gebeurd.</p> <p>Andere formats voor participatie-activiteiten zijn onderzocht.</p>	<p>Webinar en basisdocument is opgeleverd en verspreid.</p> <p>Workshop voor externe partners zijn gehouden.</p>	<p>'Train the trainers' training is afgerond.</p> <p>Het lerend netwerk met initiatiefnemers rond participatieprojecten is opgestart.</p>
1.4.8.	<p>We ondersteunen de organisatie door samen te werken met publieke en private partners in binnen- en buitenland (partnerschappen)</p>	<p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Partnerschappen is gemeten (0-meting).</p>	<p>De 'Flanders Pass' is ontwikkeld.</p> <p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over</p>	<p>SWO met Brussels Airlines is getekend.</p> <p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over</p>	<p>DMC's zijn geïnformeerd over de nieuwe beleidsthema's.</p> <p>De 'Flanders Pass'</p>	<p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de nieuwe beleidsthema</p>

	om zo bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	We behalen een score van minimaal 7/10 bij de bevraging van de publieke en private partners met woe TVL een partnerschap heeft afgesloten.	de nieuwe beleidsthema's.	de nieuwe beleidsthema's. Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten.	wordt aangeboden (gekoppeld aan de epidemiologische situatie in Vlaanderen en de herkomstregio's. Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de nieuwe beleidsthema's. Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten. SWO met BAC is getekend.	Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten.
1.4.9.	We stellen onze expertise op het vlak van instrumenten m.b.t. kwaliteitsverhoging ter beschikking opdat de toeristische belevingen kwalitatiever worden.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub instrumenten wordt gemeten (0-meting). De projecten zijn tevreden over de gekregen coaching (tevredenheidsscore min: 7/10).				
1.4.10.	We ondersteunen de organisatie vanuit 'Beeld, Design en User Experience om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Beeld, Design en User Experience is gemeten (0-meting).				
1.4.11.	We zorgen voor een administratieve ondersteuning van de organisatie om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Administratie is gemeten (0-meting).	Een dienstencatalogus is opgemaakt.			
1.4.12.	We ondersteunen de organisatie met verschillende IT systemen om zo bij te dragen aan het behalen van haar	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Informatietechnologie en Kanaal gemeten (0-meting).	Flanders is a Festival en subsidielijn (levenslijn) zijn ontwikkeld		de applicatie PIM is succesvol geüpdatet naar de nieuwste versie.	IT support proces (applicatief / 1steline) is geoptimaliseerd. Er wordt ten laatste om de 3 werkdagen

	doelstellingen van een florerende organisatie.		CERM is aangepast aan de nieuwe vereisten.			gereageerd tot opgelost. Informatieveiligheid en privacy: Het plan van aanpak zoals voorgesteld door Infosentry is geïmplementeerd.
1.4.13.	We zorgen voor onderhoudsondersteuning van ons eigen patrimonium om zo bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	De essentiële onderhoudsondersteuning aan ons patrimonium is uitgevoerd.				
1.4.14.	buitenlandkantoren					
OD 1.5	Een actief herstel na Covid-19					
1.5.1	In het kader van het herstel van de sector en volgens de principes van RNM, zorgt TVL ervoor dat het Tv-programma (Vlaanderen Vakantieland) de Vlaming inspireert in eigen streek op vakantie te gaan.	VRT houdt rekening met het opgestelde waardenkader van het platform Vlaanderen Vakantieland 2.0.	Het Tv-programma is gelanceerd.		Het tweede seizoen van het Tv-programma is gelanceerd.	
1.5.2	We zetten, samen met de kunststeden, een promotieactie op in het buitenland zodanig dat passie- en interessegroepen geïnspireerd wordt om Vlaanderen te bezoeken.	De promoactie in het buitenland is uitgevoerd.				
1.5.3	We ondersteunen de partners bij hun binnenlandpromotie zodanig dat de Vlaming geïnspireerd wordt in eigen land op vakantie te gaan.	De noodzakelijke ondersteuning van de partners is gegeven.				

1.5.4	We zetten een aantal algemene buitenlandse promoacties op in het kader van actief herstel van het toerisme naar Vlaanderen.	De buitenlandse promoacties zijn uitgevoerd.				
1.5.5	We werken de Covid-19 trade website bij zodanig dat de reisindustrie en relevante partners te allen tijde op de hoogte zijn van de boekbare mogelijkheden in Vlaanderen en Brussel.	De covid 19 trade website is steeds geüpdatet met alle corona-maatregelen in Vlaanderen en Brussel en andere Covid-gerelateerde informatie, relevant voor de wereldwijde reisindustrie.				
OD 1.6	Corona-provisie 2020 (begrotingsruiter =overdracht overschot van 2020 naar 2021)					
1.6.1	Toerisme Vlaanderen investeert in 'Iedereen Verdient Vakantie' ter ondersteuning van de sector.	Alle aanvragen tot uitbetaling van goedgekeurde impulssteun IVV zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.6.2	Toerisme Vlaanderen investeert in het aankopen contingenten bij netwerkpartners om een vakantie-aanbod te garanderen.	Alle goedgekeurde aanvragen zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.6.3	Toerisme Vlaanderen investeert in de ondersteuning van netwerkpartners voor activiteiten voor kwetsbare vakantiegangers.	Alle goedgekeurde aanvragen zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.6.4	Toerisme Vlaanderen investeert in de eenmalige heropstart kost Rap-Op Stap kantoren	Alle goedgekeurde aanvragen zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
OD 1.7	Relance Middelen					
1.7.1.	Niet-thema gerelateerd					

1.7.2.	Vlaanderen, natuurlijk	Zie themalijnen				
1.7.3.	Erfgoedbeleving	Zie themalijnen				
1.7.4.	Vlaanderen fietsland	Zie themalijnen				
1.7.5.	Culinair erfgoed en toekomst	Zie themalijnen				
1.7.6.	Meetings	Zie themalijnen				
OD 1.8	Corona-provisie 2021 (uit relance provisie Vlaamse Overheid 2021)					
1.8.1.	Toerisme Vlaanderen investeert in het Vlaams stimulusprogramma voor toeristische ondernemingen in het kader van het coronavirus.	Alle aanvragen tot uitbetaling van goedgekeurde stimulussteun zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.	Oproep stimulussteun is bekendgemaakt	Alle aanvragen voor een stimulussteun zijn beoordeeld.	Alle toegekende stimulussteun is uitbetaald.	
1.8.2.	Toerisme Vlaanderen investeert in 'Flanders is a Festival' (FIAF) in het kader van het coronavirus.	Alle aanvragen tot uitbetaling van goedgekeurde festivals zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.	Het BVR voor het eventproject Flanders is a Festival (FIAF) / Kunstenfestival in West-Vlaanderen is opgemaakt en voorgelegd aan VR.	Alle voorbereidingen en ontwikkelingen worden genomen om de projectoproep Flanders is a Festival te lanceren. Alle aanvragen voor ondersteuning zijn beoordeeld.	Het eventproject Flanders is a Festival vindt plaats. Alle toegekende steun in kader van FIAF is uitbetaald.	
SD 2	VLAANDERENBREDE VERHAALLIJNEN WORDEN GEIDENTIFICEERD, ONTWIKKELD EN GEPROMOOT					
OD 2.0	Themamanagement					

2.0	We zetten thema management op zodanig dat Toerisme Vlaanderen de boogde doelstellingen kan behalen op de thema- en niet-thema gerelateerde lijnen.	<p>De nodige bouwstenen voor de projectwerking zijn opgezet (portfolio, capacity management, templates, opvolgingssysteem, basisrapportage, ...) .</p> <p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub themamanagement wordt gemeten (0-meting).</p> <p>Er worden voldoende cross-overs gerealiseerd tussen verschillende verhaallijnen, deze cross-overs zijn ook zichtbaar gemaakt.</p>	<p>De projectportfolio van 6 thema's + niet thema gerelateerde projecten is klaar.</p> <p>Basisprotocols van de vernieuwde projectwerking zijn klaar.</p>	Alle projectplannen 2021 zijn klaar en de projectgroepen voor de projecten van 2021 zijn gevormd.		Alle strategische projecten maken voor de verhaallijnen de ambities duidelijk.
OD 2.1.	Vlaanderen, natuurlijk					
2.1.0	Thema					
2.1.0.A	We bouwen onze expertise en netwerking m.b.t. het thema Natuur uit ter ondersteuning van de strategie en doelstellingen voor dit thema.	<p>Elke collega in de TEH heeft aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. natuur deelgenomen,</p> <p>Het netwerk van professionele belanghebbenden in binnen- en buitenland binnen het thema is geoptimaliseerd.</p> <p>Content en informatie vanuit het professionele netwerk (pers, ambassadeurs, trade, ...) is verzameld en intern/extern gedeeld/gecommuniceerd.</p>				

2.1.0.B	We verfijnen de strategie voor het thema 'Vlaanderen natuurlijk!' en voeren vervolgens in dit kader projecten en acties uit, zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke natuurbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>- De strategie (incl. marcom tactiek) voor het thema 'Vlaanderen natuurlijk' is verder verfijnd.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <p>- De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep. (0-meting 2021, 1-meting 2024).</p> <p>- Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).</p> <p>- <i>de bezoekerstevredenheid van de natuur- en landschapsbelevingen is hoog.</i></p> <p>- <i>de Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen binnen deze verhaallijn.</i></p>		<p>Het potentieel van thema en verhaallijnen is in kaart gebracht,</p> <p>De impact van thema en verhaallijnen is in kaart gebracht en RnM-toets is gebeurd.</p>	<p>Het draagvlak voor thema en verhaallijnen is bepaald (inclusief participatief startmoment).</p> <p>Marketing- en communicatietactiek is uitgewerkt.</p>	<p>Definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.</p>
2.1.0.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met de KMDA is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
2.1.0.D	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met Toerisme Voerstreek is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
2.1.0.E	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met IKWV is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				

2.1.0.F	Toerisme Vlaanderen investeerde in fiets- en wandelnetwerken door het verstrekken van subsidies.	Voor elk project in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd en opgevolgd. Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
2.1.1	Nationale parken in Vlaanderen					
2.1.1.A.	We ontwikkelen en promoten nationale parken en landschapsparken zodanig dat Vlaanderen internaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke natuurbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<u>KPI 2021</u> - De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald. - Toerisme Vlaanderen heeft als partner actief bijgedragen aan de trajecten m.b.t. de selectie van natuurparken en landschapsparken bij ANB resp. VLM. <u>KPI LT</u> - De parken hebben inhoudelijke en financiële ondersteuning gekregen voor een kwaliteitsvolle toeristische ontwikkeling en ontsluiting. - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).	Criteria voor oproepen (meer bepaald insteek vanuit toerisme) m.b.t. de nationale parken en landschapsparken zijn klaar.	Oproepen voor de Vlaamse parken zijn gelanceerd vanuit ANB en VLM. Promoplan 2021 is vervolledigd voor de tweede jaarhelft.		'De shortlist van kandidaat-parken is bekend. Promoplan 2022 is klaar. Een promotionele testcase voor het NPHK is uitgevoerd. Toerisme Vlaanderen heeft bijgedragen aan de consolidatie van het NPHK, o.m. door financiële steun (2021 - zie 1.7.1.B), hulp bij monitoring en promotie.

		<ul style="list-style-type: none"> - de bezoekerstevredenheid van natuur- en landschapsparken is hoog (NPS - hoge review score). - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de natuur- en landschapsparken. 				
2.1.2	Plattelands- en natuurtoerisme in Vlaanderen					
2.1.2.A	We ontwikkelen en promoten plattelands- en natuurtoerisme zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke bestemming voor plattelands- en natuurbeleving en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald. - De promotie-inspanningen hebben bijgedragen aan een stijging van het aantal en de tevredenheid van de bezoekers aan Plantentuin Meise (2021). <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>De bezoekerstevredenheid over de natuur- en plattelandsbelevingen is goed (NPS min. 20 - of hoge review score).</i> - <i>De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de natuurbelevingen.</i> 		Promoplan 2021 is vervolledigd voor de tweede jaarhelft.		<p>Promoplan 2022 is klaar.</p> <p>Indien opportuun, zijn criteria voor een oproep m.b.t. financiële ondersteuning bepaald.</p> <p>Er is een promotionele testcase uitgevoerd rond plattelands en natuurtoerisme.</p> <p>We hebben overlegd met vertegenwoordigers van relevante flankerende domeinen (of deelgenomen aan relevante overlegorganen) en mogelijkheden tot samenwerking afgebakend.</p>
2.1.2.B	We bouwen de site van de Slagmolen uit als bezoekerscentrum en uitvalsbasis voor de omgeving zodanig dat dit bijdraagt aan een voorbeeldproject vormt	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het master- en businessplan voor het De slagmolen is opgemaakt. <p><u>KPI LT</u></p>	Verkenkende gesprekken met stakeholders zijn gevoerd.	<p>De concrete toeristische invulling is onderzocht.</p> <p>Het lokale draagvlak voor de beleving is</p>	Indien opportuun en haalbaar, is er in de slagmolen een tijdelijke invulling in zomermaanden.	Masterplan en businessplan zijn opgemaakt.

	binnen de kwalitatieve natuurbelevingen in Vlaanderen.	<ul style="list-style-type: none"> - De slagmolen is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor de slagmolen is hoog (NPS min. 20 - of hoge review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de ontwikkelingen in de slagmolen. - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse op projectniveau). 		<p>afgetoetst.</p> <p>Tijdelijke invulling wordt onderzocht en indien mogelijk opgestart.</p> <p>Extra perceel in tuin is verworven.</p>	<p>Doel van het project is geformuleerd en projectprogramma is uitgewerkt</p> <p>Marktbevraging is uitgevoerd.</p>	
2.1.3	Recreatief wandelen					
2.1.3.A.	We ontwikkelen en promoten het recreatief wandelen zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke wandelbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>De bezoekerstevredenheid over de wandelbelevingen is goed (NPS min. 20 - of hoge review score).</i> - <i>De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de wandelbelevingen.</i> 		Promoplan 2021 is vervolledigd voor de tweede jaarhelft.		<p>Promoplan 2022 is klaar.</p> <p>Er is een promotionele testcase uitgevoerd rond recreatief wandelen.</p> <p>Indien opportuun, zijn criteria voor een oproep m.b.t. financiële ondersteuning bepaald.</p> <p>Er is een nulmeting opgezet m.b.t. internationale bezoekers die komen om te wandelen (2021). Vervolgens zijn de opportuniteiten voor ontwikkeling bepaald.</p>
OD 2.2.	Erfgoedbeleving					

2.2.0	Thema					
2.2.0.A.	Expertise en netwerk m.b.t. tot het thema erfgoed wordt verder uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	<p>Elke collega in de TEH heeft aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. erfgoed deelgenomen.</p> <p>Het netwerk van professionele belanghebbenden in binnen- en buitenland binnen het thema is geoptimaliseerd.</p> <p>Content en informatie vanuit het professionele netwerk (pers, ambassadeurs, trade, ...) is verzameld en intern/extern gedeeld/gecommuniceerd.</p>				
2.2.0.B.	We verfijnen de strategie m.b.t. erfgoed en voeren vervolgens in dit kader projecten/acties uit zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De strategie (incl. marcomstrategie) m.b.t. erfgoed is verfijnd. - Een methodologie om innovatie in de erfgoedbeleving duurzaam te verankeren is ontwikkeld. - Om de ontwikkeling, ontsluiting en promotie van het erfgoed te verbeteren en een internationaal cultuurbeleid op te zetten zijn er samenwerkingsakkoorden afgesloten. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - o-meting/ 2024 - 1-meting) - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de 	Er is een samenwerkingsovereenkomst OE-TVL afgesloten.	Er is een samenwerkingsovereenkomst met Herita afgesloten.	<p>Oplevering strategisch project en marcomstrategie.</p> <p>Projectplan 'erfgoedbeleving van de toekomst is uitgewerkt.</p> <p>Het internationaal samenwerkingskader cultuurbeleid is uitgewerkt tussen de verschillende betrokken Vlaamse actoren (CJSM, FIT, TVL, KB-Buza).</p> <p>Er is een Reizen naar Morgen bad gegeven aan de consultants OE.</p>	Er is een samenwerkingsakkoord met de betrokken entiteiten afgesloten in het kader van Flanders National Trust.

		impactanalyse bij de strategische verfijning).				
2.2.0.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Per project: de samenwerkingsovereenkomst met de vzw Publiq, de vzw Koepel van attracties en Musea en de gemeente Aalter is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
2.2.0.D	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Voor elk project in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd en opgevolgd. Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
2.2.0.E	De reputatie van Vlaanderen als toeristische bestemming in het buitenland verhogen bij (potentiële) internationale culturele meerwaardezoekers (vrijetijdstoerisme).	uitdovend				
2.2.1	Netwerk van kastelen en tuinen					
2.2.1.A.	We ontwikkelen en promoten een netwerk van kastelen zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de wordt	<u>KPI 2021</u> - de definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald o.b.v. de strategische oefening,		Het potentieel van thema en verhaallijnen is in kaart gebracht, De impact van thema en verhaallijnen is in	Het draagvlak voor thema en verhaallijnen is bepaald (inclusief participatief startmoment).	Definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.

	kaart gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>de bezoekerstevredenheid van de belevingen in het netwerk van kastelen en tuinen is hoog.</i> - <i>de Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen binnen deze verhaallijn.</i> 		kaart gebracht en RnM-toets is gebeurd.	Marketing- en communicatietactiek is uitgewerkt.	
2.2.1.B.	We bouwen het Rubenskasteel uit als een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen' zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve erfgoedbelevingen in Vlaanderen.	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>Een gedragen totaalvisie op de toekomst van de site is ontwikkeld.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het Kasteel is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor het kasteel is hoog (NPS min. 20 - of hoge review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de belevingen in het Kasteel - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse op projectniveau). 	Het historisch onderzoek van het Rubenskasteel is afgerond.	Het participatief traject rond potentiële herbestemmingsscenario's is afgerond.	De shortlist van herbestemmingsscenario's is uitgewerkt en doorgerekend.	De marktbevraging over de gekozen scenario's is opgestart.
2.2.1.C.	We bouwen het Kasteel van Poeke uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het beheer van kasteeldomein Poeke is overgenomen van Aalter en de huidige maatschappelijke rol ervan wordt verdergezet. Een gedragen totaalvisie op de toekomst van de site is ontwikkeld. - De noodzakelijke infrastructuurwerken zijn opgestart om de 		De overdracht is rond. Beheersplan voor middellange termijn is opgesteld. Visie en instrumenten/partners voor tijdelijk gebruik kasteeldomein van Poeke zijn klaar.	Dak Koetshuis hersteld en beveiligingswerken uitgevoerd, Projectplan is opgesteld.	Evaluatie 2014-2020 beheer domein is opgesteld. Vrijwilligerswerking is actief. Nieuwbouwproject hoevesite opgeleverd en ontwerp omgevingsaanleg klaar

		<p>maatschappelijke rol van het domein verder te zetten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meer dan 50 mensen en organisaties (ondernemers, inwoners, beleid, verenigingen) engageren zich om de toekomst van Kasteel van Poeke vorm te geven. - Er vonden verschillende experimenten plaats met toeristische invulling en evenementen op het domein waaruit na evaluatie iets is geleerd voor de herbestemming. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het Kasteel van Poecke is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor het kasteel is hoog (NPS min. 20 - of hoge review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de belevingen in het Kasteel. - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse op projectniveau). 		<p>Communicatieplan voor middellange termijn is opgesteld.</p>		<p>meerwaarde- en potentieelinschatting zijn klaar.</p> <p>Conciërgewoning is opgefrist.</p>
2.2.1.D.	<p>We bouwen het Kasteel van Leut uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.</p>	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een gedragen totaalvisie op de toekomst van de site is ontwikkeld. - Het beheer van het kasteel van Leut is overgenomen van Het Maaslands Huis. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het Kasteel van Leut is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor het kasteel is hoog (NPS min. 20 - of hoge review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de belevingen in het Kasteel. - Indicator meerwaarde impact 		<p>De aankoop van de site is rond.</p>		<p>De belangrijkste stakeholders zijn in kaart gebracht.</p>

		(nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse op projectniveau).				
2.2.1.E.	We bouwen het Kasteel van Heers uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	wordt momenteel niet gestart				
2.2.1.F.	We bouwen de Graventoren Rupelmonde uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	wordt momenteel niet gestart				
2.2.1.G.	We bouwen het Paviljoen de Notelaer Hingene uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	wordt momenteel niet gestart				
2.2.2	Netwerk van religieus erfgoed					
2.2.2.A.	We ontwikkelen en promoten een netwerk van religieus erfgoed zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	wordt momenteel niet gestart				
2.2.2.B.	We bouwen het Abdij Sint Godelieve en Klooster Minderbroeders uit als onderdeel van het netwerk religieus erfgoed zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve erfgoedbelevingen in Vlaanderen.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De toekomstige bestemming van de Sint-Godelieveabdij en het klooster Minderbroeders Kapucijnen is vastgelegd. <p>KPI LT</p> <ul style="list-style-type: none"> - De abdij is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor de abdij is hoog (NPS min. 20 - of hoge review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de ontwikkelingen/invulling in de abdij. - Indicator meerwaarde impact 	Verwerving van de abdijsite door Toerisme Vlaanderen.	Verwerving van het klooster Minderbroeders Kapucijnen.	De toeristische invulling is onderzocht.	We kennen de toekomst van de abdijsite en het klooster.

		(nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).				
2.2.2.C.	We bouwen de Abdij van Herkenrode uit tot een onderdeel van het netwerk 'religieus erfgoed'.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De toekomstige bestemming van de Abdij van Herkenrode is vastgelegd. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De abdij is geopend voor het publiek. - De bezoekerstevredenheid voor de abdij is hoog (NPS min. 20 - of min. review score). - De omwonenden staan positief tov de ontwikkelingen/invulling in de abdij. - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). 		Verwerving van de abdijsite door Toerisme Vlaanderen.	De toeristische invulling van de site is onderzocht. Verkennende gesprekken met partners.	De toeristische invulling is onderzocht.
2.2.3	Vlaamse Meesters					
2.2.3.A.	We ontwikkelen en promoten de Vlaamse Meesters zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - de definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald o.b.v. de strategische oefening, - Het operationeel promoplan voor 2021 is ontwikkeld en uitgevoerd. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). 	Het bezoekerscentrum Van Eyck in de St-Baafs-kathedraal is geopend.	<p>De 4 Hedendaagse kunstfestivals in open lucht (Beaufort, Triënnale, Paradise, Watou) zijn gepromoot.</p> <p>Het potentieel van thema en verhaallijnen is in kaart gebracht.</p> <p>De impact van thema en verhaallijnen is in kaart gebracht en RnM-toets is gebeurd.</p>	<p>Baanbrekend vakmanschap met focus op mode is in de kijker gezet via Fashion (MoMu).</p> <p>Het draagvlak voor thema en verhaallijnen is bepaald (inclusief participatief startmoment).</p> <p>Marketing- en communicatietactiek is uitgewerkt.</p>	Definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.

		<p>- de bezoekerstevredenheid van de belevingen rond de Vlaamse Meesters is hoog (NPS - hoge review scores).</p> <p>- De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de VM belevingen.</p>				
2.2.3.B.	<p>Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod.</p>	<p>Voor elk hefboomproject in uitvoering gaf Toerisme Vlaanderen de projecteigenaar inhoudelijk advies en coaching. De projecten zijn tevreden over de gekregen coaching (tevredenheidsscore min: 7/10).</p> <p>Voor elk project in uitvoering is minstens halfjaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd.</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde hefboomsubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.</p> <p>Voor elk hefboomproject is er een monitoringsysteem opgezet om de bezoekersaantallen en de tevredenheid van de bezoekers op te volgen en te evalueren.</p>				
2.2.3.C.	<p>Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod.</p>	<p>Voor elk hefboomproject in uitvoering gaf Toerisme Vlaanderen de projecteigenaar inhoudelijk advies en coaching. De projecten zijn tevreden over de gekregen coaching (tevredenheidsscore min: 7/10).</p>				

		<p>Voor elk project in uitvoering is minstens halfjaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd.</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde hefboomsubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.</p> <p>Voor elk hefboomproject is er een monitoringsysteem opgezet om de bezoekersaantallen en de tevredenheid van de bezoekers op te volgen en te evalueren.</p>				
2.2.4	Intellectueel erfgoed					
2.2.4.A	We positioneren Vlaanderen als centrum van kennis en onderzoek waar je oude en recente baanbrekende ontdekkingen kunt beleven op de plekken waar ze ontstonden en nog steeds tot stand komen.	zie OD 2.5				
2.2.5	Stedelijk erfgoed					
2.2.5.A.	We zetten Vlaanderen als stedelijk erfgoed bestemming internationaal op de kaart.	wordt momenteel niet gestart				
2.2.6	De Grote Oorlog					

2.2.7.A	We ontwikkelen en promoten het WO I-herdenkingstoerisme in Flanders Fields zodanig dat Vlaanderen als bestemming voor oorlogserfgoed internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De huidige strategie is geëvalueerd en bijgewerkt waar nodig (Toeristisch Marketingplan 100 jaar Grote Oorlog). - Een operationeel promoplan voor 2021 is uitgewerkt en uitgevoerd. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2013 - 0-meting/ 2021 -1 meting/ 2024 - meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>de bezoekerstevredenheid van de belevingen rond het herdenkingstoerisme is hoog (NPS - hoge review scores).</i> - <i>De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen ikv herdenkingstoerisme.</i> 		Strategische oefening is opgemaakt.		Subsidies zijn toegekend aan de betrokken partners voor projecten i.k.v. landschap als getuige in 2023.
2.2.7.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristisch aanbod.	<p>Voor elk project in uitvoering is minstens jaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd.</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.</p>				

OD 2.3.	Vlaanderen fietsland					
2.3.0	Thema					
2.3.0.A	Expertise en netwerk m.b.t. het thema Vlaanderen Fietsland wordt verder uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema	<p>Elke collega in de TEH neemt aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. wielercultuur deel.</p> <p>Het netwerk van professionele belanghebbenden in binnen- en buitenland binnen het thema is geoptimaliseerd.</p> <p>Content en informatie vanuit het professionele netwerk (pers, ambassadeurs, trade, ...) is verzameld en intern/extern gedeeld/gecommuniceerd.</p>				
2.3.1	Wielercultuur					
2.3.1.A	We ontwikkelen en promoten de Vlaamse Wielercultuur (en het merk Cycling Flanders) zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke Fietsland bestemming op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>- De strategie (incl marcom tactiek) voor het thema Culinaire erfgoed en toekomst is verder verfijnd.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <p>- De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting).</p>	Het promoplan 2021 voor cycling in Flanders is opgesteld.	<p>De strategie is verfijnd - definitieve ambitie, positionering, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.</p> <p>'De communicatiestrategie voor het WK is klaar.</p> <p>De campagne bergs&cobbles is</p>	De WK campagne is gestart & perstrips hebben plaatsgevonden.	Een subsidieoproep voor fietsprojecten in 2022 is voorbereid.

		- Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).		gelanceerd. Extra wielerveducten zoals routes, tentoonstellingen en events zijn klaar en gepubliceerd op de website cycllinginflanders.cc .		
2.3.1B	We richten een state of the art belevingscentrum 'De Ronde' op in een erfgoedlocatie zodanig dat dit bijdraagt aan een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve belevingen rond Vlaanderen Fietsland.	<u>KPI 2021</u> - Het businessplan voor het belevingscentrum De Ronde is opgemaakt en de haalbaarheidsstudie is gerealiseerd. <u>KPI LT</u> - Het belevingscentrum De Ronde is geopend. - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).	Het aftoetsen van het projectidee bij de primaire partners is gebeurd. MWI voor het projectidee is gebeurd, locatievoorwaarden zijn opgesteld.	De locatie voor het project is geselecteerd (haalbaarheid is onderzocht).	Het scenario voor het huidige CRVV is uitgewerkt & de afspraken met het huidige CRVV in relatie tot het nieuwe CRVV is uitgewerkt.	Masterplan en businessplan zijn opgemaakt. Aanbestedingsprocedures voor realisatie en exploitatie zijn uitgeschreven.
2.3.1C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod	Per project: de samenwerkingsovereenkomst met het Centrum RVV en 'Renners in aantocht vzw' is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
2.3.2.	Recreatief fietsen					

2.3.2.A	<p>We ontwikkelen en promoten de recreatieve fietsbelevingen zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke Fietsland bestemming op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p><u>KPI 2021</u> - De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald o.b.v. de strategische oefening.</p> <p><u>KPI LT</u> - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>Meer TO's en verenigingen bieden een fietsvakantie in Vlaanderen aan en de bestaande hebben hun aanbod uitgebreid. Te vergelijken met cijfers 2019 na tradeworkshop en fam trips.</i></p>	<p>Onderzoek profiel internationale vakantiefietser is uitgevoerd en resultaten zijn beschikbaar.</p>	<p>De strategie is verfijnd - definitieve ambitie, positionering, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.</p> <p>Alle icoonroutes zijn bewegwijzerd en bekend gemaakt.</p> <p>Een gezamenlijk marketingplan met de PTO's is vastgelegd.</p>	<p>Er is samen met de PTO's een gecoördineerde campagne uitgewerkt .</p>	<p>Een subsidieoproep voor fietsprojecten in 2022 is voorbereid.</p> <p>De methodiek rond monitoring, icoonroutes, drempels jongeren, draagkracht en meerwaarde-onderzoek bewoners + de nood aan het opzetten van een proeftuin of ander mechanisme rond fietservices en beleving is bepaald.</p> <p>Plan van aanpak om kwaliteit van voorzieningen langs de routes op te schalen is opgemaakt.</p> <p>Fietsvriendelijkheid is geïntegreerd in de kwaliteit- en sectorwerking van TVL en PTO's en in de werking rond beleidsafstemming van TVL.</p> <p>Per thema-expertise is bepaald hoe recreatief fietsen meegenomen wordt in de ontwikkeling en promotie.</p> <p>De internationale reputatie van Vlaanderen als fietsbestemming is</p>
---------	---	--	---	--	--	--

						opgenomen in bestaand reputatieonderzoek of er is een apart onderzoek uitgewerkt en opgezet. Er is een meerjarenplan opgesteld voor topevenementen rond wielrennen/fietsen en congressen via de hub Congressen en events + EventFlanders.
2.3.2.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod	Per project: de samenwerkingsovereenkomst met de 'vzw Grote Route Paden' is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
OD 2.4.	Culinair erfgoed en toekomst					
2.4.1	Expertise en netwerk m.b.t. het thema Culinair erfgoed en toekomst wordt verder uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	Elke collega in de TEH neemt aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. food deel. Het netwerk van professionele belanghebbenden in binnen- en buitenland binnen het thema is geoptimaliseerd. Content en informatie vanuit het professionele netwerk (pers,				

		ambassadeurs, trade, ...) is verzameld en intern/extern gedeeld/gecommuniceerd.				
2.4.2	We verfijnen de strategie voor het thema 'Culinair erfgoed en toekomst' en voeren vervolgens in dit kader projecten/acties uit zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke culinaire bestemming internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De strategie (incl. marcom tactiek) voor het thema Culinair erfgoed en toekomst is verder verfijnd. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). 		Het potentieel van de verhaallijnen is bepaald.	<p>De impact van de verhaallijnen zijn in kaart gebracht en de 'Reizen naar morgen'-toets is gebeurd.</p> <p>Het draagvlak voor de verhaallijnen is bepaald (incl. participatief startmoment).</p> <p>De ambassadeurs en blikvangers zijn bepaald.</p>	<p>De strategie is verfijnd</p> <ul style="list-style-type: none"> - definitieve ambitie, positionering, doelstellingen en KPI's zijn bepaald. <p>De verhalen over blikvangers en ambassadeurs zijn uitgewerkt.</p> <p>Het ambassadeursprogramma is ontwikkeld.</p> <p>Een nieuwe rol voor de Flanders Food Faculty is bepaald.</p>
2.4.3	We ontwikkelen en promoten de verhaallijn Belgische biercultuur zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor het thema Culinair Erfgoed en Toekomst internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald o.b.v. de strategische oefening. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). - <i>Een tevredenheidsbevraging bij de stakeholders van de verhaallijnen toont een positief sentiment t.o.v. de werking van Toerisme Vlaanderen.</i> 	Een Stakeholder mapping is voltooid.	<p>Het projectplan m.b.t. tot de ontwikkeling van bierbelevingen is opgesteld.</p> <p>Het promoplan m.b.t. de verhaallijn Belgische biercultuur 2021 is opgesteld.</p> <p>Het draagvlak voor de verhaallijn is bepaald (incl. participatief startmoment).</p>	<p>De ontwikkeling van kwaliteitsinstrumenten voor sterke bierbelevingen is opgestart (toolkit, netwerk van professionals, pluktuin, etc.).</p> <p>Een promoplan 2021 m.b.t. verhaallijn Belgische biercultuur is geëvalueerd aan de hand van de verfijning van de strategie, positionering en marketing-en communicatietactiek.</p>	<p>Instrumenten voor kwaliteitsvolle bierbelevingen zijn bepaald (toolkit, netwerk van professionals, pluktuin, etc.).</p> <p>Het promoplan m.b.t. de verhaallijn Belgische biercultuur 2021 is gerealiseerd.</p> <p>Een promoplan 2022 m.b.t. verhaallijn Belgische Biercultuur is opgesteld.</p>

		<p>- Het aandeel van kwaliteitsvolle bierbelevingen met een goede review score is toegenomen t.o.v. het aanbod van bierbelevingen in 2019.</p> <p>- De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de verhaallijn Belgische biercultuur.</p>				
2.4.4	<p>We ontwikkelen en promoten de verhaallijn Vlaamse producten zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor het thema Culinair Erfgoed en Toekomst internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>- De definitieve ambitie, doelstellingen en KPI's voor deze verhaallijn zijn bepaald o.b.v. de strategische oefening.</p> <p>- Het promoplan 2021 is gerealiseerd (de indicatoren worden bepaald a.d.h.v. de marcom tactiek oefening).</p> <p><u>KPI LT</u></p> <p>- De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting).</p> <p>- Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).</p>		<p>Het promoplan 2021 m.b.t. verhaallijn Vlaamse producten is opgesteld.</p>	<p>Het promoplan 2021 m.b.t. verhaallijn Vlaamse producten is geëvalueerd aan de hand van de verfijning van de strategie, positionering en marketing en communicatietactiek.</p>	<p>Het promoplan 2021 mb verhaallijn Vlaamse producten werd gerealiseerd.</p> <p>Het promoplan 2022 m.b.t. verhaallijn Vlaamse producten is opgesteld (de learnings van de evaluatie van het promoplan 2021 zijn meegenomen).</p>
2.4.6	<p>We richten een interactief Vlaams culinair belevingscentrum op als een onderdeel van het thema Culinair Erfgoed en Toekomst zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve culinaire belevingen in Vlaanderen.</p>	<p><u>KPI 2021</u></p> <p>- Het businessplan voor het Vlaams culinair belevingscentrum is opgemaakt en de locatie is vastgelegd.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <p>- Het Vlaams culinair belevingscentrum is geopend.</p> <p>- Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning).</p>	<p>Een projectplan is opgesteld.</p>	<p>Een toetsing van het projectidee bij de primaire partners is gebeurd.</p>	<p>MWI voor het projectidee is gebeurd, locatievoorwaarde zijn opgesteld.</p> <p>Het projectidee en de locatievoorwaarde zijn afgetoetst bij alle belanghebbenden (startmoment).</p> <p>De locatie voor het project is geselecteerd</p>	<p>Het lokale draagvlak voor het project is afgetoetst.</p> <p>Het doel van het project is bijgesteld en het projectprogramma is uitgewerkt.</p> <p>De primaire partners en stakeholders zijn gekend & het investeringsplan is duidelijk.</p>

					(haalbaarheid is onderzocht).	
2.4.7.	INV/ Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	de samenwerkingsovereenkomst met Horeca Vlaanderen is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald. Horeca Vlaanderen is de verplichtingen m.b.t. 'Jong Keuken Geweld', National Culinary Team en het zaalpersoneel nagekomen conform de samenwerkingsovereenkomst.	De samenwerkingsovereenkomst met Horeca Vlaanderen is geactualiseerd en ondertekend. Het voorschot voor 2021 is uitbetaald.	Het controleverslag voor 2020 m.b.t. de afspraken rond Jong Keukengeweld, zaalpersoneel en Young National Culinary Team is klaar. Het saldo voor 2020 is uitbetaald.	Een voorstel om het zaalpersoneel op te nemen als ambassadeurs is beschikbaar.	
OD 2.5.	Meetings					
2.5.1.	Expertise en netwerk m.b.t. congressen binnen de transitieprioriteiten en toeristische thema's wordt verder uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	Er is kennisopbouw en uitwisseling opgezet binnen de verschillende nieuwe samenwerkingsvormen. De tevredenheid van samenwerking is positief (7/10) Elke collega in de TEH heeft aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. MICE deelgenomen,		De resultaten van het MICE-onderzoek zijn gecommuniceerd, bediscussieerd en geanalyseerd. De dringende werkpunten rond duurzaamheid - gedetecteerd via de GDS-Index- voor de congreswerking zijn aangepakt	Er zijn X (wordt bepaald in Q2) nieuwe internationale samenwerkingen ter versterking van de globale associatiewerking afgesloten. Het netwerk van sector- en clusterorganisaties uit de academische wereld, vertegenwoordigers van speerpuntclusters en innovatieve bedrijven is actief.	Op basis van de mapping van de ecosystemen zijn de nodige taskforces rond de transitieprioriteiten opgericht.

2.5.2.	<p>We verfijnen de strategie m.b.t. congressen en events en voeren vervolgens in dit kader projecten/acties uit zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor congresstoerisme en events internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p><u>KPI 2021</u> - De strategie (incl. marketingstrategie) voor het thema Congressen en events is verder verfijnd. - Het collectief van legacymakers is gevormd en bouwt mee aan onze reputatie binnen de thema's en transitiedomeinen.</p> <p><u>KPI LT</u> - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). <i>- We begeleiden tijdens deze legislatuur per transitieprioriteit en toeristische thema minstens 1 congres a.d.h.v. een doorgedreven Legacy-traject met het oog op creëren van een brede lange termijn impact voor Vlaanderen.</i></p>		<p>Het co-creatief startmoment met de sector rond het bepalen van de strategische congressen eventvisie heeft plaatsgevonden.</p>	<p>De strategie is verfijnd - definitieve ambitie, positionering, doelstellingen en KPI's zijn bepaald.</p> <p>Het vernieuwde legacy-package is samengesteld en kan als extra troef of ondersteuning bij het aantrekken van congressen worden ingezet.</p>	<p>De samenwerkingen met de partners rond de gezamenlijke congresdoelstellingen zijn opgezet.</p>
2.5.3.	<p>We ontwikkelen en promoten het netwerk Flanders Special Venues met een focus op de digitale transformatie zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor congressen internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders</p>	<p><u>KPI 2021</u> - Er is een draagvlak bij de leden van het Flanders Heritage Venues netwerk voor de positionering van het merk.</p> <p><u>KPI LT</u> - Indicator meerwaarde impact (nog te bepalen > volgt uit de impactanalyse bij de strategische verfijning). <i>- Er is een goede spreiding van het aanbod onder de Vlaamse congressteden door de uitbreiding van het netwerk</i></p>		<p>Het lerend netwerk van de Flanders Heritage Venues is opgestart.</p> <p>De samenwerkingsovereenkomsten met de 4 partners betrokken bij de infrastructuurprojecten zijn opgemaakt.</p> <p>De vereiste financieringsstructuur voor het opzetten van</p>	<p>Het FHV-netwerk heeft proactief deelgenomen aan communicatie rond het merk. Een community management plan en platform is opgezet.</p> <p>Het Flanders- Heritage Venue meetkader voor kwaliteitsopvolging is opgezet.</p> <p>De projectplannen</p>	<p>De projectoproep rond digitale transformatie is gelanceerd.</p>

		<p><i>Flanders Heritage Venues.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het lerend netwerk van Flanders Heritage venues is gegroeid met x aantal venues (KPI wordt in Q3 toegevoegd). - X% van de meeting venues hebben een ondersteuning gekregen om een digitale omslag te maken (KPI wordt in Q4 toegevoegd). 		<p>de congresinfrastructuur is beslist.</p> <p>Het meerjarenplan voor de betoelaging van de infrastructuur is opgemaakt.</p> <p>De scope rond de oproep digitale transformatie van venues is bepaald.</p> <p>De nieuwe Flanders heritage venues zijn toegetreden op basis van het begeleidingstraject.</p> <p>Het evaluatietraject van de Flanders Heritage venues is gebeurd.</p> <p>Er is een co-creatief startmoment met de sector opgezet met het oog op het scherpstellen van de value proposition.</p>	<p>voor de congresinfrastructuren zijn opgemaakt</p>	
2.5.4	<p>We ontwikkelen en promoten een belevingsnetwerk rond intellectueel erfgoed zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke kennisregio op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>In samenwerking met LeuvenMindgate & Technopolis en via And Summit is een digitaal platform gecreëerd dat extra beleving voor de bestemming genereert en digitaal netwerken faciliteert.</p> <p>De ontwikkeling van een digitale omgeving is ter beschikking gesteld aan congresorganisatoren.</p>		<p>Het digitaal-platform is toegepast op de @ndSummit en heeft het netwerken bevorderd.</p> <p>De belevingen rond intellectueel erfgoed zijn in kaart gebracht alsook de mogelijke hiaten.</p>	<p>Het co-creatief startmoment met de sector rond het intellectueel erfgoed heeft plaatsgevonden.</p> <p>De LT-strategie rond digitale platform en terbeschikkingstelling aan de sector is opgezet.</p>	<p>Het KNAL-festival heeft plaatsgevonden en is ingezet als belangrijk momentum in het versterken van het intellectueel erfgoed.</p> <p>De project-oproep rond intellectueel erfgoed is opgestart.</p>

		<p>Het KNAL/Big Bang-festival is versterkt.</p> <p>Het netwerk rond het intellectueel erfgoed van Vlaanderen is gevormd.</p>		<p>De evaluatie van bestaande initiatieven rond wetenschapsbeleving is in het kader van 'lessons learned' doorgenomen.</p> <p>De cross overs met thema erfgoed zijn bepaald.</p> <p>De pilot digitaal platform op de Meet in Flanders Academy heeft plaatsgevonden.</p>		
2.5.5	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het intellectueel erfgoed van Vlaanderen.	De samenwerkingsovereenkomst met de vzw KunstLeuven is geactualiseerd en ondertekend, voorschot is uitbetaald, controleverslag voorgaande jaar is klaar en saldo is uitbetaald.		De samenwerkingscontracten voor het toepassen van de congressdiners zijn opgemaakt.		
OD 2.6.	Brand Flanders					
2.6.1.	We zetten -ter ondersteuning van Brand Flanders- het platform Press Flanders op dat de internationale communicatie over de activiteiten van de betrokken beleidsdomeinen opneemt zodanig dat het merk Vlaanderen wordt versterkt.	De doelstellingen, samenwerkingen en mogelijkheden voor Press Flanders zijn vastgelegd.				Opstart project: De doelstellingen en verwachtingen zijn scherp gesteld en de mogelijkheden en samenwerkingen in kaart gebracht.
SD 3	TOERISME WORDT ONTWIKKELD IN EEN GEEST VAN DUURZAAMHEID EN INTEGRALE TOEGANKELIJKHEID					

OD 3.1	Een duurzaam toeristisch beleid					
3.1.1	Duurzaamheid					
3.1.1.A	We inspireren, motiveren en activeren de toeristische aanbieders en toeristische bestemmingen in Vlaanderen om meer in te zetten op duurzaamheid (milieuvriendelijk, MVO, korte keten, duurzame mobiliteit, ...) zodanig dat we positief bijdragen aan de SDG's.	<p><u>KPI 2021</u> - Jaarlijks is er een netto toename van groene sleutels. We streven naar een toename van 10% bij de hotels en bij de jeugdverblijven.</p> <p><u>KPI LT</u> - De resultaten van de GDS-index op vlak van duurzaamheid zijn verbeterd t.o.v. de vorige meting.</p>				<p>De mogelijkheden voor het opstellen van een mobiliteitstoets en het integreren in de kwaliteitswerking zijn onderzocht. Het actieplan voor mobiliteit en bereikbaarheid is vernieuwd.</p> <p>De prioriteiten van onze kwaliteitswerking rond duurzaamheid zijn bepaald op basis van het project rond duurzaamheid en de resultaten van de GDS-index.</p> <p>De toekomstige nieuwe projecten zijn begeleid op vlak van duurzaamheid.</p>
3.1.1.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met Good Planet is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				

OD 3.2	Een beleid gericht op toegankelijkheid voor allen - Verlagen van drempels					
3.2.1	Iedereen verdient vakantie					
3.2.1.A.	De expertise in het ondersteunen van het netwerk wordt verder uitgebouwd.	KPI 2021 - Het instrumentarium om de werking van het netwerk te ondersteunen is geoptimaliseerd. - We organiseren minstens 50 ontmoetingen ter ondersteuning van partners in het netwerk.		Alle instrumenten zijn geëvalueerd en er is bepaald of ze aan effectiviteit kunnen winnen.	Een Up-to-date portfolio met instrumenten is beschikbaar.	
3.2.1.B.	Toerisme Vlaanderen investeert door het verstrekken van subsidies.	De samenwerkingsovereenkomst met de vzw KoepelAttracties en de vzw Vakantie voor Iedereen is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
3.2.1.C.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies.	Alle aanvragen tot uitbetaling van goedgekeurde impulssteun IVV zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.		Oproep IVV 2021 is gelanceerd.		alle subsidieaanvragen IVV zijn beoordeeld en de kennisgeving aan de aanvrager is gebeurd.
3.2.1.D.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies.	Alle aanvragen tot toekenning van een subsidie voor de sociaal-toeristische verenigingen in uitvoering van het TVA-decreet zijn tijdig behandeld. Alle uitbetalingen van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen (sociaal-toeristische verenigingen) zijn				

		gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
3.2.1.E.	Het netwerk 'Iedereen verdient vakantie' groeit en verdicht in partnerschappen.	<u>KPI 2021</u> - De uitvoeringsbesluiten van het decreet IVV zijn goedgekeurd. - Het impactonderzoek van het decreet IVV op de werking binnen Toerisme Vlaanderen is uitgevoerd. - Het aantal boekingen van groepsverblijven zijn gestegen. - 90 verhalen uit het netwerk zijn gedeeld (2x per week). - Er is een verschuiving van boekingsaanvragen van vakantiebemiddeling naar sociale organisaties zichtbaar. - Het aantal personen met een financiële drempel dat op vakantie gaat of op daguitstap is minstens even groot als het jaar voordien (rekening houdend met corona).		De effecten van de steunmaatregelen zijn onderzocht en waar mogelijk doorvertaald naar beleidsaanbevelingen. Er is een plan opgemaakt om de groepsvakanties aan sociaal tarief beter vindbaar en boekbaar te maken. De impact van de toeristische partners in het netwerk is zowel op individueel als op gezamenlijk niveau zichtbaar gemaakt en gecommuniceerd naar elke partner. Er is 1 onthaalpunt voor alle vragen m.b.t. thema iedereen verdient vakantie uitgebouwd.	de uitvoeringsbesluiten van het decreet zijn opgeleverd. de impact van het decreet op de werking van iedereen verdient vakantie is onderzocht. Het charter 'iedereen verdient vakantie' is uitgewerkt en wordt geïmplementeerd. Het plan groepsvakanties is uitgevoerd.	
3.2.1.F.	We stimuleren creatieve en innovatieve initiatieven om vakantiedrempels weg te werken.	<u>KPI 2021</u> - Vakantieschakel behandelt 500 unieke onderwerpen. - Het aantal unieke gebruikers op vakantieschakel stijgt met 10%. - Er zijn 3 initiatieven om de mobiliteitsdrempel weg te werken uitgewerkt. - Er is een verschuiving in het vakantiegedrag van de kust richting nieuwe bestemmingen in Vlaanderen.	de impulsoproep Iedereen Verdient Vakantie 2021 wordt gelanceerd. de goedgekeurde projecten i.h.k.v. impulsoproep 2020 worden gecoacht in de uitvoering van hun project.	De dienstverlening van vakantieschakel is geoptimaliseerd op basis van een service design oefening.	Een communicatieplan om vakantieschakel beter bekend te maken is opgesteld. Op basis van het mobiliteitsonderzoek "mobiliteit op vakantie voor mensen met een drempel" zijn er drie haalbare initiatieven	

		- De impulsprojecten zijn tevreden over de gekregen coaching (tevredenheidsscore min: 7/10).			uitgewerkt en worden deze ondersteund.	
3.2.1.G.	De toeleiding naar de sociale tarieven en de boekingsprocedure worden geoptimaliseerd.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het rap op stap netwerk is ondersteund in zijn opdracht. 70% van de deelnemende kantoren geeft aan tevreden te zijn over die ondersteuning. - De doorlooptijd van een boeking is verkort t.o.v. vorig jaar. - De toeleidingsinformatie is beschikbaar in 75% van alle rap op stapkantoren. - Er is een verschuiving van boekingsaanvragen van vakantiebemiddeling naar sociale organisaties zichtbaar. 		De dienstverlening van de boekingscentrale (vakantiebemiddeling) is geëvalueerd en geoptimaliseerd.	Samen met de bestaande RapOpStap kantoren en toeristische aanbieders is de toeleidingsinformatie verfijnd en beschikbaar voor vakantiegangers.	<p>de haalbaarheid om in elke gemeente een erkend sociaal-toeristisch bemiddelingskantoor op te richten is onderzocht.</p> <p>Er is een groeiplan opgemaakt voor de sociaal-toeristische bemiddelingskantoren op basis van het haalbaarheidsonderzoek.</p> <p>Om te komen tot automatische rechtentoekenning zijn de samenwerkingsmogelijkheden met Informatie Vlaanderen verkend.</p> <p>Andere mogelijkheden om vakantiegangers toe te leiden naar het toeristisch aanbod zijn onderzocht.</p>
3.2.1.H	Het recht op vakantie wordt algemeen aanvaard en waargemaakt binnen Vlaanderen en Brussel, en inspireert de buitenlandse partners van Toerisme Vlaanderen.	KPI 2021- Er zijn 3 strategische partnerschappen met relevante onderwijs- en of onderzoekinstellingen.		Onze rol en opdracht in het fonds 'Vakantie voor Iedereen' is gedefinieerd. Het recht op vakantie en het sociaal ondernemerschap wordt		We vieren het 20 jaar bestaan van het netwerk Iedereen Verdient VakantieStrategische partnerschappen met onderwijs- en of onderzoekinstellingen zijn uitgebouwd.

				geïmplementeerd in de week van toerisme.		
3.2.2	Toegankelijkheid					
3.2.2.A	<p>We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus om in te zetten op toegankelijkheid, en promoten Vlaanderen verder als toegankelijke bestemming waar mensen volop kunnen genieten van het toeristische aanbod zonder beperkingen te ondervinden.</p>	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemiddeld screent INTER 25 logies, musea, bezoekerscentra... per kwartaal op hun toegankelijkheid (infrastructuur) met focus op de belevingen binnen de verhaallijnen. - Halfjaarlijks is er een netto-toename in aantal labels voor toeristische infrastructuur of MICE venues met een toegankelijkheidslabel van minstens 5 labels ten opzichte van het semester voordien. - We hebben de sector inspiratie geboden via beelden, stories, good practices en organiseerden minstens 3 vormingen. 2 op 3 deelnemers aan vormingen geeft aan concreet initiatief te nemen na de opleiding. - De hefboomprojecten hebben na opening een positieve NPS score op vlak van toegankelijkheid. <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - De pilootprojecten van Toerisme Vlaanderen beschikken over een toegankelijkheidslabel of een positief screeningsdossier. - Aan het einde van de beleidsperiode blijkt uit de tevredenheidsbevraging van bezoekers dat zij Vlaanderen 	<p>De brochure Toegankelijke Vakantieverblijven in Vlaanderen en Brussel 2021 is verspreid naar binnenlandse toeristen en (toeristische) partners;</p>		<p>De toegankelijkerfgoedwandelingscampagne in Gent werd gelanceerd.</p> <p>De publicatie en campagne van 20 jaar Toegankelijkheidswerking werd gelanceerd.</p>	<p>Het samenwerkingsakkoord met INTER en het meerjarenplan is beschikbaar.</p> <p>De brochure Toegankelijke Vakantieverblijven in Vlaanderen en Brussel 2022 is voorbereid.</p> <p>Er is een update beschikbaar van de toegankelijke erfgoedwandelings van Brugge en Mechelen.</p> <p>Een aangepast beleidsplan 'Toegankelijkheid en Zorg' voor de volgende 10 jaar is beschikbaar.</p> <p>Een begeleidingstraject voor de zorgvakantieverblijven is voorbereid.</p> <p>De nog lopende hefboomprojecten en toekomstige nieuwe projecten zijn begeleid op vlak van toegankelijkheid en de</p>

		positief waarderen op vlak van toegankelijkheid.				nodige adviezen bij dossiers i.k.v. logiespremie zijn gegeven.
3.2.3	Familievriendelijkheid					
3.2.3.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus, en we promoten Vlaanderen verder als familievriendelijke bestemming zodanig dat mensen van elke leeftijdscategorie volop kunnen genieten van het toeristische aanbod.	<p><u>KPI 2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - We hebben de sector inspiratie en informatie geboden via beelden, stories, good practices en organiseerden minstens 3 vormingen. 2 op 3 deelnemers aan vormingen geeft aan concreet initiatief te nemen na de opleiding. - Onze ondersteuning van de kandidatuur van Mechelen voor het 'Hands on'-congres 2023 resulteert in een toewijzing. - De hefboomprojecten die Toerisme Vlaanderen subsidieert hebben na opening een positieve NPS score op vlak van familievriendelijkheid (NPS = 20). <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aan het einde van de beleidsperiode blijkt uit de tevredenheidsbevraging van bezoekers dat zij Vlaanderen positief waarderen op vlak van familievriendelijkheid. 				<p>De update van de inspiratiebrochure is voorbereid.</p> <p>Er is onderzoek beschikbaar rond familievriendelijkheid i.f.v. thema's natuur en recreatief fietsen.</p> <p>De nog lopende hefboomprojecten en toekomstige nieuwe projecten zijn begeleid op vlak van familievriendelijkheid en de nodige adviezen bij dossiers i.k.v. logiespremie zijn gegeven.</p>
OD 3.3.	Jeugdtoerisme					
3.3.1	Jeugdtoerisme					

3.3.1.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus om in te zetten op jongerentoeerisme, en promoten Vlaanderen als een aantrekkelijke bestemming voor jongeren.	<u>KPI 2021</u> - Een langetermijnvisie en actieplan m.b.t. jongerentoeerisme is beschikbaar. <u>KPI LT</u> - Aan het einde van de beleidsperiode blijkt uit de tevredenheidsbevraging van bezoekers dat jongeren Vlaanderen positief waarderen.		Het online event 'jongeren weg' is georganiseerd. De publicatie 'weg met jongeren' is beschikbaar en verspreid.	Een begeleidingstraject is opgestart met als doel een beperkt aantal musea/erfgoed sites te ondersteunen en begeleiden in een succesvolle samenwerking mét en voor jongeren.	Het ondersteuningsdecreet en bijhorend MB en BVR voor de jeugdverblijven werden voorbereid. Behoeften en drempels die jongeren m.b.t. reizen ervaren zijn in kaart gebracht. Per themalijn is het potentieel van jongeren onderzocht.
3.3.1.B	Toerisme Vlaanderen ondersteunt jeugdlogies door het verstrekken van subsidies.	Wordt pas gestart vanaf duidelijkheid over ondersteuningsdecreet.				
SD 4	EVENT FLANDERS					
OD 4.1.	Een beleid gericht op het aantrekken van internationale topevenementen en het opschalen van andere evenementen					
4.1.1.	EventFlanders trekt internationale topevenementen aan of biedt groeipaden voor kleinere events aan op het vlak van cultuur, sport, toeristische thema's of de transitieprioriteiten zodanig dat er een positieve impact gegenereerd wordt op de bestemming Vlaanderen.	<u>KPI 2021</u> - De strategie (incl. marketingstrategie) voor EventFlanders is verder verfijnd en wordt gedragen door de beleidspartners. - Er is een evaluatie van EventFlanders en het Auditcomité Topevenementen Flanders opgemaakt. - De evaluaties per event dat heeft plaatsgevonden, zijn opgemaakt en geüniformeerd.	Het aangepast BVR voor World Choir games is opgemaakt. Het CERM 2.0 is ontwikkeld.	Er is een participatief startmoment opgezet met de brede beleidspartners om samen de visie rond het aantrekken van topevents te verfijnen. Het activatie en legacyprogramma rond WK Wielrennen wordt verder uitgewerkt.	Het eventproject 'WK Wielrennen' vindt plaats in Vlaanderen. De impactmeting van de FFW is opgesteld.	Het eventproject 'World Choir Games' vindt plaats in Vlaanderen. The Flanders Food Week/50 Best/UNWTO vindt plaats in Vlaanderen.

		<p>De leerpunten zijn gedetecteerd en toegepast.</p> <p><u>KPI LT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op basis van een regionale en internationale marktverkenning worden nieuwe potentiële topevenementen gescreend op hun impact en hun haalbaarheid onderzocht. - De impact van de evenementen -opgenomen op de lange termijn- wordt gemeten. - De vooropgestelde legacy doelstellingen per event worden gehaald. 		<p>Het HBO en BVR voor het eventproject Giro (2024), WK Breakdance (2023) en WK Urban Festival (2022 & 2024) is opgemaakt en voorgelegd aan VR.</p> <p>Eventprojecten Triënnale van Brugge en Paradise gaan van start.</p>		
4.1.2.	Door EventFlanders vinden internationale topevenementen plaats op het vlak van cultuur, sport en gastronomie in Vlaanderen	uitdovend				
4.1.3.	Expertise en netwerk mbt events binnen de thema's sport, cultuur en de algemene categorie worden uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	<p>EF werkt verder aan de professionalisering van haar werking en van de evenementensector en ontwikkelt hiervoor ondersteunende tools (CERM, CIRM,...) en zet hiervoor kennisuitwisselingen op.</p> <p>We trekken x-aantal topevenementen aan per jaar en x-aantal evenementen van de sublaag. (wordt bepaald in Q3).</p>		Het herwerkte CERM is ter beschikking van de sector gesteld.	EventFlanders beschikt over een communicatieplan en stakeholdersmanagem entvisie.	EventFlanders beschikt over een duurzaamheidsplan. Eventflanders beschikt over een impactmethodologie.
SD 5	TOERISME VLAANDEREN WORDT OP EEN PROFESSIONELE EN EFFICIENTE MANIER BEHEERD EN AANGESTUURD					

OD 5.1.	Toerisme Vlaanderen groeit door tot een florerende en toekomstbekwame organisatie					
5.1.1	Organisatiemanagement					
5.1.1.A	Hub Organisatie Management - reguliere werking					
5.1.1.B	We voeren projecten uit die bijdragen tot een betere werking van het agentschap zodanig dat we komen tot een florerende organisatie.	De nieuwe structuur is doorgelicht en waar nodig bijgestuurd (implementatietraject).		De onduidelijkheden rond de nieuwe structuur zijn uitgeklaard en nuttige aanpassingen in de structuur zijn aangegeven.	De aanpassingen in de nieuwe structuur zijn uitgevoerd.	Een toetsing na 1 jaar nieuwe structuur is uitgevoerd en de beslissing valt of het project kan afgesloten worden.
5.1.2	Facility					
5.1.3	Financiën en Begroting					
5.1.3.E	We ondersteunen de organisatie door de financiële processen te ondersteunen en te verbeteren om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Financiën en Begroting wordt gemeten (0-meting). Het aantal tijdig betaalde facturen en subsidies bedraagt meer dan 90%. Het aantal afwijzingen in OraFin evolueert in positieve zin.	De jaarrekeningen van het voorgaande boekjaar van Toerisme Vlaanderen en van haar dochteronderneming nv FSV werden opgesteld volgens de bestaande regelgeving.	Er is een heldere KPI-rapportering beschikbaar voor (1) de betaaltermijnen en (2) het aantal afwijzingen in OraFin door de goedkeurders. Goedkeurders in Orafin zijn gesensibiliseerd (rond het meegeven van de reden van afwijzing) zodat we remediërende acties kunnen ondernemen.	Er is een overzicht gemaakt van alle publieke documenten die de verantwoordelijkheid zijn van de Hub Financiën en Begroting. Per document is er een verantwoordelijke aangeduid en is de herzieningsfrequentie bepaald. Er is een heldere KPI-rapportering	

					beschikbaar voor e-invoicing, het voorafgaandelijk aanmaken van inkooporders in OraFin en de kostprijs van de uitbesteding van administratieve taken.	
5.1.4	IT en Kanaal					
5.1.5	Juridische Zaken en Overheidsopdrachten					
5.1.5.A	We kopen juridische expertise in opdat de juridische zaken binnen Toerisme Vlaanderen worden opgevolgd.	Het raamcontract juridische dienstverlening 2017 wordt beheerd en benut. Ereloonstaten en gerechtskosten worden tijdig nagekeken en betaald via e-invoicing.				De aanbesteding voor een nieuw raamcontract juridische dienstverlening 2020 wordt voorzien.
5.1.5.B	De verzekeringspolissen m.b.t. ons patrimonium worden beheerd opdat deze voldoende verzekerd zijn.	De verzekeringspolissen zijn beheerd. De premies zijn tijdig nagekeken en betaald via e-invoicing.				
5.1.5.C	We stellen onze juridische expertise ter beschikking opdat de overheidsopdrachten vlot verlopen en de juridische zaken worden opgevolgd.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub juridische zaken en overheidsopdrachten is gemeten (0-meting).				
5.1.6	Interne Communicatie					

5.1.6.A	Er is een structurele werking voor interne communicatie opgezet zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de hele organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de interne communicatie wordt gemeten (0-meting). Er is een consistente interne communicatiewerking, waarbij regelmatige en transparante nieuwsberichten centraal staan.	De nieuwe strategie is duidelijk toegelicht bij alle medewerkers.	De interne kanalenmix is vastgelegd. Er zijn heldere richtlijnen rond welke info en content bij welk intern kanaal hoort.		Eén tool voor de interne communicatie werd geoptimaliseerd.
5.1.7	Mens en Organisatie					
5.1.7.A	We ondersteunen de organisatie door het HR beleid te aligneren op de vooropgestelde doelstellingen om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Mens en Organisatie is gemeten (0-meting).	HR heeft de implementatie van de nieuwe structuur mee begeleid.	Principes rond vormingen zijn goedgekeurd door de directie en gecommuniceerd naar het personeel. Afspraken en principes rond PTOW en terugkeer naar Brussel zijn goedgekeurd door de directie en gecommuniceerd naar het personeel.		Er is duidelijkheid gecreëerd over de uitvoering van de HR-processen in het hoofdkantoor en de buitenlandkantoren en waar nodig proberen we de buitenlandkantoren te ontlasten in hun (harde payroll) HR-processen.
5.1.7.C	Werving en selectie, algemene kosten - HR ondersteunt de organisatie (de directie) bij het maken en uitvoeren van een realistisch personeelsplan waarmee Toerisme Vlaanderen zijn beleid kan realiseren.	Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat we steeds beter scoren (dan voorgaande bevragingen) op het geven van loopbaankansen (<i>Vraag 28, 29 en 30</i>). Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat de workload voor onze collega's doenbaar is (<i>Vraag 11</i>) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.	Het PEP is goedgekeurd door directie en advies is ingewonnen bij vakbonden. Het wervingsplan 2021 wordt afgeklopt door de directie en gecommuniceerd naar de organisatie.	Wervingen en bevorderingen uit golf 1 zijn afgerond. De opdrachtbepalingen van de hubs zijn helder.	Wervingen en bevorderingen golf 2 zijn afgerond. Revisie van de nieuwe structuur heeft plaatsgevonden en heeft zich vertaald in een gewijzigd PEP.	Het gewijzigd PEP (voortvloeiend uit de revisie) is goedgekeurd door de vakbonden. Eventuele extra wervingen voortvloeiend uit de revisie worden opgestart.

5.1.7.D	Welzijn - Toerisme Vlaanderen staat voor een organisatie die het werkplezier bevordert.	<p>Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk (<i>Vraag 2</i>) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.</p> <p>Uit de eigen personeelsbevraging blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk (<i>Vraag 23, 24 en 25</i>) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.</p>	<p>Het Globaal Preventie Plan is goedgekeurd door vakbonden.</p> <p>De principes rond hybride werken zijn uitgewerkt.</p>	<p>De bevraging risicoanalyse psychosociale aspecten werd afgenomen.</p> <p>De principes rond hybride werken zijn gecommuniceerd en worden toegepast.</p>	<p>De resultaten bevraging risicoanalyse psychosociale aspecten zijn beschikbaar (acties worden in JAP 2021 verwerkt).</p> <p>Interne personeelsbevraging is afgenomen en resultaten zijn beschikbaar en vertaald in een actieplan.</p>	<p>Jaaractieplan preventie en welzijn 2021 is uitgevoerd en Jaaractieplan preventie en welzijn 2022 is opgemaakt door hub Mens en Organisatie en goedgekeurd door vakbonden.</p>
5.1.7.E	We zijn een lerende organisatie (vorming en opleiding).	<p>Elke collega heeft minimum aan 1 leeractiviteit deelgenomen.</p> <p>We scoren hoog op vraag 13 en 14 van de eigen personeelsbevraging (i.v.m. fouten maken en eruit leren) - 80 % is akkoord.</p>	<p>Het leiderschapstraject is van start gegaan.</p> <p>Opleiding projectmanagement en projectleiders is vastgelegd.</p> <p>Opleiding Engels en Nederlands is vastgelegd.</p>	<p>De opleiding projectmanagement en projectleiderschap heeft plaatsgevonden.</p> <p>Extra collectieve opleidingen zijn ingepland.</p> <p>Vormingsnoden zijn bevestigd en vormingsprincipes zijn bepaald en gecommuniceerd.</p>	<p>Talenopleidingen hebben plaatsgevonden.</p>	<p>Vormingsplan 2021 is uitgevoerd.</p>
5.1.8	Lonen					
5.1.9	Apparaat buitenlandkantoren					
5.1.10	Andere					

4 PERSONEEL, PREVENTIE EN WELZIJN

4.1 Waarden

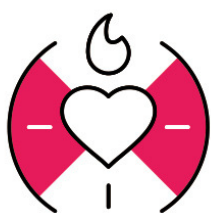
Een waarde is een betekenis gevend ideaal. Het is één specifieke overtuiging over wat nagestreefd wordt of moet worden. Onze waarden vormen ons innerlijk kompas dat geldt voor verschillende situaties en onderwerpen. Iedereen heeft slechts een beperkt aantal waarden en als we kunnen handelen volgens onze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



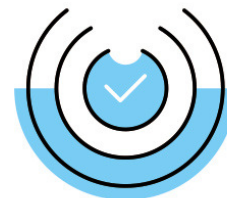
PASSIE



RESPECT



VERBINDING



OPENHEID

PASSIE

We zijn gedreven, enthousiast, creatief en dynamisch en hebben goesting en beleven plezier in ons werk. We voelen ons echt betrokken, met elkaar, onze partners, onze klanten, bij onze organisatie en de maatschappij. We zijn oprecht geïnteresseerd, we gaan voor waar we écht om geven en in geloven, putten uit wat mensen écht raakt en laten passie en creativiteit bovendrijven. We zijn ondernemend, doortastend en durven creatieve en innovatieve beslissingen te nemen, zij het weloverwogen en waar nodig in overleg.

RESPECT

We hebben respect en oprechte waardering voor elkaar, onze partners, onze klanten en onze organisatie. We waarderen en volgen expertise, stellen elkaar en elkaars werk op prijs en geven constructieve feedback in een veilige omgeving. We nemen, geven en krijgen verantwoordelijkheid, nemen zelf beslissingen, ieder op zijn/haar niveau en vanuit zijn/haar rol en expertise. We hebben een zicht op onze bijdrage aan het geheel en halen daar voldoening uit. We engageren ons positief voor de

gemeenschap, hebben respect voor de planeet, en houden rekening met de impact van wat we doen op mens, klimaat en milieu.

VERBINDING

We vormen een band met elkaar, onze partners en belanghebbenden en creëren meerwaarde door samenwerking, engagement en inclusiviteit, waarbij we co-creëren in een dynamisch netwerk. We stellen ons op als loyale en betrouwbare partner, zijn toegankelijk en in staat om partijen te koppelen, ook over beleidsgrenzen heen. We grijpen opportuniteiten, nemen initiatief en verantwoorde risico's, waarbij we onszelf extra uitdagen en durven te experimenteren. We werken samen met alle stakeholders om een florerende gemeenschap te vormen.

OPENHEID

We krijgen en geven vertrouwen, intern en extern, we geloven in onszelf en anderen. We creëren een veilige omgeving voor initiatief, innovatie en experiment. We staan met een open geest en brede horizon in de samenleving en sluiten niemand uit. We omarmen inclusiviteit en diversiteit en werpen geen drempels op. We zijn transparant in onze (samen)werking, duidelijk en open in onze communicatie en informatie, zowel intern als extern. We stellen onze kennis en expertise ten dienste van onze organisatie en de maatschappij. We durven fouten te maken en te falen, waaruit we leren en waardoor we evolueren, als individu en als organisatie. We durven ons kwetsbaar opstellen, gesterkt door een veilige omgeving.

4.2 Personeelsplan 2021

Toerisme Vlaanderen heeft in 2020 een grote reorganisatie doorgevoerd. Deze is nog in volle implementatie met de nodige impact op het personeelsplan. Onderstaand personeelsplan is het personeelsplan waarover Toerisme Vlaanderen op dit moment (maart 2021) in gesprek is met de vakbonden. Pas na advies van de vakbonden zal dit personeelsplan verder geïmplementeerd worden.

Functie	A1	A2	A2A	A2M	A3	B1	B2	C1	C2	D1	D2	Eindtotaal
Administratieve functies						7		2			1	10
Beleidsfuncties	50					24	11		1			86
Controle- en audit functies	2					9	3					14
Dossier en gegevensbeheer								4	1			5
Dossierbeheer/externe aanvragen						1			3			4
Hoger Kader					1							1
Klantenadviseur	4					7	5					16
Lager Kader	8	9					2					19
Middenkader			2									2
Niet ingeschaald*	1					1						2
Niet van toepassing				2								2
Onderzoeksfuncties	6						1					7
Organisatie-ondersteunend	11						1					12
Praktisch Uitvoerend								3		2		5
Projectmanagement		7										7
Technisch Specialist	3											3
Themaspecialist						16		2				18
Eindtotaal	85	16	2	2	1	65	23	11	5	2	1	213

(*) Niet ingeschaald = traineefuncties die roteren tussen verschillende hubs en dus ook verschillende functiefamilies.

(**) Niet van toepassing = terugvalposities van de afdelingshoofden

Opvolging personeelsbesparing

Toerisme Vlaanderen moet deze legislatuur 4 koppen besparen. In 2021 zullen er geen specifieke acties genomen worden om deze besparing te realiseren. De besparing van deze 4 koppen kan immers gerealiseerd worden door natuurlijke uitstroom niet te vervangen.

4.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2021

4.3.1 Contactpersonen

Contactpersoon welzijn	Margot Vanbeneden	T 02 504 04 57 Margot.vanbeneden@toerismevlaanderen.be
Interne vertrouwenspersonen	Joke Nivelles	T 02 504 25 06 Joke.nivelles@toerismevlaanderen.be
	Tessa Knaeps	T 02 504 03 22 Tessa.knaeps@toerismevlaanderen.be
	Michel Mues	T 02 504 03 44 Michel.mues@toerismevlaanderen.be
Preventieadviseur arbeidsveiligheid (GDPB)	Edda Callebaut	T 0499 94 96 65 Edda.callebaut@vlaanderen.be
Interne contactpersoon Het Facilitair Bedrijf (HFB)	Elly Servranckx	T 02 504 04 60 Elly.servranckx@vlaanderen.be

4.3.2 Doelstellingen

Volgens artikel 1.2-9 van de codex over het welzijn op het werk, 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 tijdens het volgende dienstjaar.

Het plan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het EOC. De werkgever (leidend ambtenaar) staat borg voor de uitvoering van het actieplan 2021.

4.3.3 Arbeidsveiligheid

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Noodplanning	Updaten persoonlijke evacuatieplannen voor collega's met een beperking (na implementatie – aanpassing zones werkplekken)	Toerisme Vlaanderen/HFB	1ste kwartaal
	Communiceren noodprocedures naar (nieuwe) leidinggevendenden & directie	Toerisme Vlaanderen/HFB	2 ^{de} kwartaal
	Communiceren noodprocedures tijdens personeelsvergadering met focus op evacuatie tijdens lage bezetting (corona)	Toerisme Vlaanderen/HFB	2 ^{de} kwartaal
	Oproep extra evacuatieverantwoordelijken	Toerisme Vlaanderen/HFB	2 ^{de} kwartaal
	Praktische opfrissessie voor evacuatieverantwoordelijken en eerstehulpverleners	Toerisme Vlaanderen/HFB	2 ^{de} kwartaal
	Aanbrengen signalisatie branddeuren & communicatie	Toerisme Vlaanderen /HFB	2 ^{de} kwartaal
	Uitwerken webinar noodprocedures voor nieuwe werknemers	Toerisme Vlaanderen/HFB	3 ^{de} kwartaal
	Organiseren jaarlijkse evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB	4 ^{de} kwartaal
	Evalueren evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen /eigenaar gebouw/HFB	4 ^{de} kwartaal

	Feedback bezorgen verloop evacuatieoefening aan evacuatieverantwoordelijken en EHBO'ers	Toerisme Vlaanderen/HFB	4 ^{de} kwartaal
	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
	Updaten BCP	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Brandinterventie	Jaarlijkse rondgang brandpreventie	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	3 ^{de} kwartaal
EHBO	Jaarlijkse bijscholing eerstehulpverleners	Toerisme Vlaanderen/ externe preventiedienst	3 ^{de} kwartaal
	Jaarlijks overleg met eerstehulpverleners en contactpersoon welzijn	Toerisme Vlaanderen	3 ^{de} kwartaal
	Bijhouden en updaten register EHBO-interventies	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Aanvullen eerstehulpmateriaal	HFB	Doorlopend (via raamcontract)
Interne dienst	Opmaken GPP 2021-2025	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	1ste kwartaal
	Updaten SAR-beheersysteem (op SharePoint)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Periodiek overleg preventieadviseur, contactpersoon welzijn en contactpersoon HFB	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/ HFB	Doorlopend

	Opvolgen preventie-eenheden (PE)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Welzijnsrondgang	Jaarlijkse welzijnsrondgang hoofdkantoor	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur/HFB/arbeidsarts	3 ^{de} kwartaal
Keuringsattesten	Opvolgen opmerkingen keuringsattesten technische installaties	HFB	Doorlopend
AED-toestel	Opvolgen jaarlijkse controle	HFB	1 ^{ste} kwartaal
	Toestel maandelijks controleren en info aanvullen in register	HFB	Doorlopend
Arbeidsongevallen	Analyseren arbeidsongevallen en indien nodig actie ondernemen	Toerisme Vlaanderen/ preventieadviseur	Doorlopend

4.3.4 Gezondheid

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Medische check-up	Communiceren vrijwillige medische check-up voor werknemers ouder dan 50 jaar	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Griepvaccinatie	Communiceren en organiseren vrijwillige griepvaccinatie	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	4 ^{de} kwartaal
Beeldschermgebruik: bril, lenzen	Communiceren terugbetaling beeldschermbril	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Beweging	Acties opzetten rond bewegen (thuis & op het werk)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

	Communiceren acties Sport Vlaanderen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Gezonde voeding	Actie organiseren rond gezonde plantaardige voeding tijdens Wereld Vegetarisme Dag	Toerisme Vlaanderen	Oktober
	Inzetten op gezondere voeding tijdens personeelsevents of vergaderingen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Re-integratie	Opstarten, opvolgen en evalueren formele en informele re-integratietrajecten	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Sessie organiseren rond re-integratie voor (nieuwe) leidinggevenden	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Opvolgen rapportering landgurig zieken en leidinggevenden informeren/adviseren indien nodig	Toerisme Vlaanderen	Maandlijks
Bloedinzamelactie	Communiceren over periodieke bloedinzamelacties Vlaamse Overheid	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Ziekteverzuim	Opvolgen ziekteverzuimindex Certimed en leidinggevenden informeren en adviseren	Toerisme Vlaanderen	Maandlijks

4.3.5 Psychosociale belasting

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Leiderschapstraject	Opleidingen organiseren voor leidinggevenden rond mentaal welzijn in hun team (stress & burn-out preventie, ...) en andere topics die impact hebben op mentaal welzijn (eigenaarschap, feedback geven, ...)	Toerisme Vlaanderen	Vanaf 1ste kwartaal

Risicoanalyse psychosociale aspecten	Uitvoeren en evalueren risicoanalyse	Toerisme Vlaanderen/GDPB/IDEWE	2 ^{de} kwartaal
	Evalueren resultaten en opstellen actieplan	Toerisme Vlaanderen	3 ^{de} kwartaal
Integriteit	Dilemmatraining organiseren	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Campagne opzetten rond nieuwe waarden	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
Mentale fitheid	Organiseren (virtuele) sessies mindfulness	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Herhalen info 'mentaal welzijn tijdens corona' van Vlaamse overheid	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Feiten door derden	Communiceren nieuwe procedure register feiten door derden	Toerisme Vlaanderen	1 ^{ste} kwartaal
	Organiseren opfrissessie geweld door derden voor adviseurs logies & handhaving	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Uitvoeren functie analyse terreinmedewerkers	Toerisme Vlaanderen/PA GDPB	4 ^{de} kwartaal
Rollen welzijn	Herhalen rollen welzijn (vertrouwenspersonen, veerkrachtcoach, contactpersoon integriteit en contactpersoon welzijn) via diverse kanalen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Werkgroep welzijn	Periodiek overleg tussen contactpersoon welzijn, interne vertrouwenspersoon, contactpersoon integriteit en contactpersoon diversiteit	Toerisme Vlaanderen	3-maandelijks

4.3.6 Ergonomie

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Ergonomisch werken	Communiceren (virtuele) infosessies kantoorergonomie GDPB	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Sensibiliseringsacties opzetten rond ergonomie	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Sessie rond instellen (thuis)werkplek - op vraag bij ergocoach (fysiek of via Teams)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Ergocoach	Communiceren rol ergocoach beeldschermwerk	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Jaarlijkse rondgang door ergocoach om risico's in kaart te brengen en acties op te zetten (kan ook virtueel)	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Rondgang van ergocoach bij nieuwe werknemers (kan ook virtueel)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

4.3.7 Arbeidshygiëne

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Biologische agentia	Opvolgen legionellabeheersplan	HFB	Doorlopend
Externe luchtvervuiling	Communiceren om ramen te sluiten en niet te sporten bij pollutiepiek in Brussel	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	Doorlopend

	Opvolgen en toepassen Covid-19 maatregelen	Toerisme Vlaanderen/ HFB	Doorlopend
--	--	--------------------------	------------

4.3.8 Leefmilieu

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Contactpersoon interne milieuzorg	Oproep nieuwe contactpersoon interne milieuzorg	Toerisme Vlaanderen	1ste kwartaal
Energiebesparing	Actie rond duurzaamheid opzetten	Toerisme Vlaanderen/HFB	Nog te bepalen

4.4 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2021

4.4.1 Contactpersoon

Contactpersoon diversiteit	Els Holsbeekx	T 02 504 04 70 Els.holsbeekx@toerismevlaanderen.be
----------------------------	---------------	--

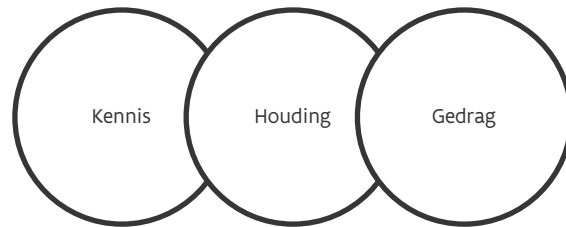
4.4.2 Onze aanpak

Om onze doelstellingen te behalen passen we een aanpak uit drie delen toe.

- Optimaliseren van de 'visitor journey': we werken de drempels weg die bezoekers kunnen hinderen om zelfredzaam onze gebouwen of sites te bereiken en vermijden dat zij gelijk welke vorm van discriminatie ervaren.
- Optimaliseren van de 'workers journey': we werken de drempels weg die personeelsleden kunnen ervaren bij de indiensttreding, bij het werken en bij het doorstromen binnen Toerisme Vlaanderen en vermijden dat zij gelijk welke vorm van discriminatie ervaren.



- Voorbeeldgedrag: we werken aan voorbeeldig gedrag van elk personeelslid door actief in te zetten op bewustzijn, een positieve houding tegenover anti-discriminatie en diversiteit en het stimuleren van voorbeeldig gedrag en het optreden tegen ongewenst gedrag.



4.4.3 Gelijke kansen voor onze bezoekers: visitor journey

We geloven in gelijke kansen, niet enkel voor onze medewerkers maar ook voor onze klanten. Onze klanten zijn bijvoorbeeld de toeristische sector en de toerist zelf (vooral Vlamingen die een drempel ervaren om op vakantie te kunnen). Ook voor hen willen we ervoor zorgen dat zij maximaal kansen krijgen.

4.4.3.1 Kennen

Instrument	Actie	Timing
Webtoegankelijkheid De Europese richtlijn inzake de toegankelijkheid van websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties stelt dat nieuwe websites toegankelijk moeten zijn uiterlijk op 23/9/19, oude websites op 23/9/20 en mobiele applicaties: 23/06/2021.	Rol entiteitsverantwoordelijke webtoegankelijkheid toewijzen.	Najaar 2021
Vacaturedatabank Dankzij de vacaturedatabank van de dienst Diversiteit en de VDAB kunnen sommige profielen rechtstreeks aangesproken worden	We bieden onze vacatures aan op online databanken met expliciete aandacht voor diversiteit (bijvoorbeeld: minderhedenforum, wannawork, talentree, ...)	Doorlopend
Vorbehouden betrekkingen	Voor elke nieuwe vacature gaan we na of we de functie kunnen openstellen als een voorbehouden betrekking.	Doorlopend

Voorbehouden betrekkingen zijn vacatures die enkel worden opengesteld voor mensen met een handicap of chronische ziekte. Dit aanbod wordt zeer gericht bekend gemaakt.	We stellen minstens 1 vacature open als een voorbehouden betrekking.	Tegen einde 2021
Diversiteitscommunicatie Diversiteitscommunicatie zorgt ervoor dat de kloof met de doelgroep in de communicatie zo klein mogelijk wordt gemaakt.	We gebruiken bij het publiceren van vacatures ons rekruteringsmateriaal dat ook focust op diversiteit.	Doorlopend

4.4.3.2 Geraken

Instrument	Actie	Timing
Toegankelijk gebouw Een toegankelijk kantoorgebouw verhoogt de zelfredzaamheid van personen met een beperking. Een van de voorwaarden om een toegankelijk kantoorgebouw te zijn, is dat het goed bereikbaar is voor mensen die minder mobiel zijn.	We behaalden in 2019 het A-label toegankelijk kantoorgebouw van INTER. We zorgen ervoor dat elke aanpassing in het gebouw in lijn is met het label.	Doorlopend
Gerichte rekrutering Slechts een beperkt aantal Vlaamse ambtenaren woont en werkt in Brussel. Brussel biedt zeker nog heel wat opportuniteiten in het kader van instroom van personeel en initiatieven inzake stages, jobstudenten of tewerkstelling van kansengroepen in de Vlaamse overheid.	Onze selectieprocedures zijn toegankelijk voor zoveel mogelijk kansengroepen (mensen met een handicap of chronische ziekte, mensen met een buitenlandse herkomst, ...).	Doorlopend
	We stellen minstens 1 stagiair en 1 jobstudent te werk met een buitenlandse herkomst	Schooljaar 2021 - 2022
	We stellen minstens 1 jobstudent en 1 stagiair te werk met een handicap of chronische ziekte	Schooljaar 2021 - 2022
	We laten onze functiebeschrijvingen op helder en simpel taalgebruik screenen waarbij er ook aandacht is voor genderneutraal, levensfasebewust en begrijpelijk taalgebruik.	Doorlopend
	We stellen minstens 1 BIS-stage te werk	Tegen einde 2021

4.4.3.3 Bezoek

Instrument	Actie	Timing
Toegankelijke bijeenkomsten	Bij elke bijeenkomst die we organiseren met partners zorgen we ervoor dat ook bezoekers met een handicap of chronische ziekte of oudere bezoekers, optimaal aan de bijeenkomst of vorming kunnen deelnemen.	Doorlopend

4.4.4 **Gelijke kansen voor onze werknemers: workers journey**

Als een bedrijf z'n klanten écht wil overtuigen, dan stelt het een customer journey op. Elk van de touchpoints de klant in het proces zijn kansen om hem tevreden te stellen en aan hem te binden. Als wij mensen uit de doelgroepen écht willen overtuigen om voor ons te (blijven) werken, dan moeten we het instrumentele overstijgen en een **workers journey** opstellen. Oké, dat bestaat misschien nog niet, maar het concept is helder.

Een *workers journey* toont goed de touchpoints tussen onze processen en het individu. Het maakt zichtbaar hoe het individu zich op elk moment voelt en wie een impact kan hebben op hun ervaring en dus wie de sleutel tot een oplossing voor een of meerdere drempels in handen heeft. Hoe de touchpoints worden ervaren is sterk afhankelijk van de situatie van het individu. We willen iedereen gelijke kansen geven en toch oplossingen op maat aanbieden om elke drempel te kunnen overwinnen. Uit drempelonderzoek van het Steunpunt Vakantieparticipatie bleek dat de iemand vaak meer dan één drempel tegelijkertijd ervaart en dat vaak meerdere oplossingen tegelijkertijd moeten worden gezocht.

Om succesvol te zijn is het belangrijk dat we niet praten over doelgroepen, maar met de mensen uit de doelgroepen zelf. We focussen op een beperkt aantal doelgroepen, maar we beseffen dat er eigenlijk nog veel meer doelgroepen zijn.

4.4.4.1 **(Terug) aan de slag**

Instrument	Actie	Timing
Onthaalbeleid	We duiden een buddy aan om nieuw personeelslid de weg te tonen binnen de organisatie, geraken nieuwe medewerkers sneller aan de slag en kunnen drempels snel worden weggewerkt	Doorlopend

	Elk nieuw personeelslid (en consultant) wordt onthaald door HR en krijgt daarbij uitleg op maat (ook collega's uit de buitenlandkantoren).	Doorlopend
Integratieprotocol Een integratieprotocol wordt opgesteld op initiatief van de dienst Diversiteitsbeleid en beschrijft de effecten van de handicap of chronische ziekte van het personeelslid op zijn werk. De opmaak gebeurt op basis van een gesprek tussen het personeelslid, de leidinggevende, een HR-verantwoordelijke van de entiteit en een deskundige handicap en benoemt wat het personeelslid nodig heeft om in de beste omstandigheden te werken ¹ .	Omwille van nieuwe organisatiestructuur en als gevolg wijzigingen van leidinggevenden en collega's met een nieuwe functie, bekijken we samen met Dienst Diversiteitsbeleid of we een nieuw integratieprotocol opmaken of een addendum toevoegen bij onze collega's die reeds een integratieprotocol hebben.	Voorjaar 2021

4.4.4.2 **Werken**

Instrument	Actie	Timing
Toegankelijk gebouw Een toegankelijk kantoorgebouw verhoogt de zelfredzaamheid van personen met een beperking. Een van de voorwaarden om een toegankelijk kantoorgebouw te zijn, is dat het goed bereikbaar is voor mensen die minder mobiel zijn. (OD 1.6. Strategisch beleidsplan gelijke kansen en diversiteit)	We behaalden in 2019 het A-label toegankelijk kantoorgebouw van INTER. We zorgen ervoor dat elke aanpassing in het gebouw in lijn is met het label.	Doorlopend
	Na de nieuwe zoneverdeling worden de naamkaartjes in braille op de postvakjes geüpdatet, in afstemming met onze collega met een visuele beperking.	Zomer 2021
	De nieuwe liften worden aangepast met spraakbesturing.	Voorjaar 2021
Toegankelijke opleidingen	Interne opleidingen (door interne trainers) en collectieve in-company trainingen krijgen steeds een toets van toegankelijkheid.	Doorlopend
Taaldrempels wegwerken	In het opleidingsplan 2021 besteden we dan extra aandacht aan het wegwerken van deze taaldrempel.	Voorjaar 2021

Sommige collega's hebben een taalhandicap. Door te investeren in het wegwerken van deze taalhandicap verhogen we de inzetbaarheid en zelfredzaamheid van deze collega's. (OD 1.7 Strategisch beleidsplan gelijke kansen en diversiteit)	We organiseren opleidingen Nederlands voor onze collega's van buitenlandse herkomst die in het buitenland werken om de taaldrempel verder te verkleinen.	Doorlopend
	Elke interne opleiding of workshop wordt ook in het Engels aangeboden.	Doorlopend
	Elke interne communicatie staat 2-talig op intranet.	Doorlopend
Overige drempels wegwerken We denken spontaan aan collega's met een beperking, maar ook collega's met meer jaren op de teller ervaren drempels om vlot te kunnen functioneren, in het bijzonder op het vlak van werken met nieuwe technologieën.	We voorzien bij het opzetten van de nieuwe SharePoint omgeving ook aandacht voor collega's die een technische drempel ervaren. Elke team krijgt ook uitleg op maat.	Najaar 2021
	We passen de interne vacatures en procedures aan zodat deze toegankelijk zijn voor mensen met een handicap of chronische ziekte	Doorlopend

4.4.4.3 Doorstromen

Instrument	Actie	Timing
Wervingscascade met aandacht voor kansengroepen Door wervingen steeds volgens een geijkte cascade te laten verlopen krijgen alle interne en externe kandidaten extra kansen	Sinds 2017 volgt Toerisme Vlaanderen een stappenplan voor interne mobiliteit, om medewerkers de mogelijkheid te geven om intern naar een andere job te evolveren: <ul style="list-style-type: none"> In eerste instantie wordt een vacature intern opengesteld op twee niveaus (A1/B2, B1/C2, ...), waarbij collega's op een bevorderingsplek de kans krijgen om deel te nemen. Wanneer hier geen geschikte kandidaten uit resulteren, wordt de functie als bevordering opengesteld. Indien er dan nog steeds geen geschikte kandidaat gevonden is, wordt overgestapt naar externe werving, waarbij nagegaan wordt of er budget en koppen beschikbaar zijn. De laatste stap omvat het eventueel aanpassen van de PEP-plaats 	Doorlopend

4.4.4.4 Blijven

Instrument	Actie	Timing
Aanwezigheidsbeleid Het aanwezigheidsbeleid past in het HR-beleid en gaat dieper in op retentie en re-integratie.	We updaten het aanwezigheidsbeleid op basis van de nieuwe omzendbrief re-integratie.	Najaar 2021
	We trainen onze leidinggevenden om hen ervan te doordringen dat de achtergrond, belangen en situatie van elk individu verschillen en gesprekken vanuit dit bewustzijn moeten vertrekken.	Najaar 2021

4.4.4.5 Uitstromen

Instrument	Actie	Timing
Exitbevraging Bij elke uitstroom wordt er vanuit HR een exitgesprek gevoerd om met de collega's terug te kijken op zijn of haar loopbaan bij Toerisme Vlaanderen en om ook stil te staan bij de reden van exit.	Tijdens de exitgesprekken hebben we aandacht voor diversiteit en bevragen we ook expliciet of er een link is tussen de exit en diversiteit. Zo bevragen we ook of er nog tips zijn om meer te kunnen inzetten op acties rond diversiteit bij bv. de collega's die op pensioen gaan.	Doorlopend

4.4.5 **Voorbeeldgedrag door onze personeelsleden**

Onderstaande aanpak willen we toepassen om het gedrag van onze personeelsleden te laten evolueren dat we zeker zijn dat iedereen bewust werkt aan gelijke kansen en anti-discriminatie:

- We willen zelf meer weten over diversiteit en dat de personeelsleden meer horen over diversiteit, gelijke kansen en anti-discriminatie (kennen).
- We willen dat personeelsleden diversiteit, gelijke kansen en anti-discriminatie als een verrijking zien en er aandacht voor hebben (attitude).
- We willen dat personeelsleden hun gedrag aanpassen om iedereen maximaal kansen te geven en bewust geen anti-discriminerend gedrag vertonen (gedrag), bijvoorbeeld bij vormgeving, webdesign, sollicitatiegesprekken, keuze van bureaumateriaal, ...

Instrument	Actie	Timing
Monitoring diversiteitscijfers Cijfers zijn een eerste en belangrijke voorwaarde om een onderbouwd beleid te kunnen voeren, opvolgen en bijsturen.	We rapporteren over de voortgang van de diversiteitscijfers op regelmatige basis naar de directie en vakbonden. We koppelen hier ook gerichte acties aan om de quota te halen.	Doorlopend
Opleiding e-Div UNIA In de engagementsverklaring staat dat minstens twee personeelsleden van HR de e-Div opleiding over anti-discriminatie van UNIA volgen.	Omwille van reorganisatie en uitstroom van de vorige diversiteitsambtenaar zullen we in 2021 terug nieuwe (HR-) collega's de opleiding laten volgen.	Najaar 2021
Algemene bewustwordingsacties	Met behulp van kleine berichten brengen we het thema diversiteit en antidiscriminatie steeds opnieuw onder de aandacht.	Doorlopend
Personeelsbevraging	We volgen de resultaten op van de personeelspeiling (luik diversiteits-en integriteitsbeleid) van AgO en nemen indien nodig gerichte acties.	Voorjaar 2021
Gerichte kennisopbouw Door blijvend gericht informatie te verspreiden naar sleutelfuncties en -rollen in de organisatie verhoogt het bewustzijn en het kennispeil over diversiteit en anti-discriminatie. (OD 2.2., 2.4. Strategische beleidsplan gelijke kansen en diversiteit)	De diversiteitsambtenaar gaat regelmatig naar de Commissie diversiteit en geeft nadien gerichte feedback naar sleutelfuncties en -rollen in de organisatie en volgt nadien op of met die feedback iets is aangevangen.	Doorlopend
Ondernemingsplan Het ondernemingsplan bevat de jaardoelstellingen van het agentschap. De realisatie ervan wordt periodiek opgevolgd.	Het jaarondernemingsplan 2021 werd opgemaakt en bevat diversiteitsdoelstellingen.	Voorjaar 2021
Non-discriminatieclausule - Overheidsopdrachten	Het sjabloon voor een bestek van een overheidsopdracht bevat een non-discriminatieclausule, ook voor opdrachten buiten de EU.	Doorlopend
Schouderklopjes	Ook spontaan gebeurt er heel wat dat versterkend is voor het diversiteitsbewustzijn en -gedrag. Door dit te erkennen en te bevestigen worden collega's aangemoedigd om dit nog meer te doen	Doorlopend

5 AANBEVELINGEN AUDIT VLAANDEREN

Toerisme Vlaanderen focuste in 2020 op de uitrol van het traject "Toerisme Transformeert" via een inhoudelijke en organisatorische transformatie van het agentschap. De inhoudelijke kant kreeg begin juli 2020 invulling met de koepeltekst "Flora et Labora", een werkdocument dat het resultaat is van een co-creatieve denkoefening die afgetoetst werd met een extern experten panel. Vervolgens werd het organisatorische luik van de transformatie aangevat, om op 1 januari 2021 in de nieuwe organisatie te kunnen starten. Binnen de nieuwe structuur moet nog een organisatiemanager worden aangesteld (de wervingsprocedure is lopende), die – eenmaal aan boord – werk zal maken van het integreren van het risicomanagement en het versterken van organisatiebeheersing/interne controle in de nieuwe werking en zal de coördinerende rol rond het risicomanagement verdere invulling krijgen;- de methodiek rond risicomanagement verfijnd en opnieuw geïmplementeerd worden; werk gemaakt worden van het definiëren, documenteren en communiceren van de sleutelcontroles in functie van de belangrijkste risico's in de belangrijkste kern- en ondersteunende processen. Dit zal gebeuren in nauw overleg met Audit Vlaanderen, die nauw betrokken is bij de organisatorische transformatie, zodat Toerisme Vlaanderen ook kan tegemoet komen aan de lopende aanbevelingen.