

ONDERNEMINGSPLAN 2022

Inhoud

Woord vooraf.....	3
1 Van beleid tot realisatie.....	4
2 Beleidsdoelstellingen.....	5
3 Ondernemingsplan.....	6
4 Personeel, preventie en welzijn	52
4.1 Waarden	52
4.2 Personeelsplan 2022	54
4.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2022	55
4.3.1 Contactpersonen.....	55
4.3.2 Doelstellingen	55
4.3.3 Arbeidsveiligheid.....	56
4.3.4 Gezondheid	57
4.3.5 Psychosociale belasting	58
4.3.6 Ergonomie	59
4.3.7 Arbeidshygiëne.....	59
4.3.8 Leefmilieu.....	60
4.4 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2022	61
4.4.1 Contactpersoon.....	61
4.4.2 Onze aanpak.....	61
4.4.3 Gelijke kansen voor onze bezoekers: visitor journey	62
4.4.4 Gelijke kansen voor onze werknemers: workers journey.....	64
4.4.5 Voorbeeldgedrag door onze personeelsleden.....	67
5 Aanbevelingen Audit Vlaanderen.....	69
6 Energiebesparing.....	70

WOORD VOORAF

Beste lezer,

De Covid-19 crisis heeft 2021 grotendeels in haar greep gehouden. Er is beterschap op komst, maar hoe dan ook zal het toerisme zich pas ten vroegste in 2024 volledig kunnen herstellen. Met de uitvoering van het ambitieuze 'Reizen naar morgen'-relancebeleid, werkt Toerisme Vlaanderen mee om de toeristische sector een nieuwe levensadem geven en tegelijkertijd de ambitie schragen om versneld in te zetten op vergroening, verduurzaming, digitalisering en bewuster reizen.

Via de projectoproep 'Flanders is a Festival' kregen 70 festivalorganisatoren financiële steun om hun evenement in coronaveilig te organiseren. Via het Vlaams stimulusprogramma werden 272 toeristische ondernemingen financieel ondersteund bij de heropstart. Ook voor de zwaar getroffen jeugdverblijven en hostels werd extra steun voorzien om de klap van de coronacrisis op te vangen. Om kwalitatieve, belevingsvolle hybride congres- en eventervaringen in Vlaanderen te kunnen garanderen, hebben we in samenwerking met Technopolis en het and& festival, een 'state of the art' digitaal platform voor hybride congressen & events gebouwd: HYBR.

Tijdens de zomer konden bezoekers, bewoners en ondernemers de unieke pracht en stilte de Sint-Godelieve abdij in Brugge. Via het pilootproject 'De Tuin van Heden' kon iedereen er ook zijn visie en mening op de toekomst van de abdij achterlaten. In september haalden we het WK wielrennen naar Vlaanderen om de 100e verjaardag, en toonden aan de hele wereld dat Vlaanderen de bakermat van de koers is en België hét fietsvakantieland bij uitstek is. Eind oktober verwelkomden we meer dan 300 koren uit heel de wereld op de 10e editie van de World Choir Games. Voor het eerst namen de World Choir Games een hybride vorm aan, waarbij koren zowel fysiek in Vlaanderen als virtueel via het innovatieve digitale platform "The Virtual Village" konden deelnemen.

Maar we vierden ook feest. We publiceerden speciaal voor de gelegenheid het boek '20 jaar toegankelijk toerisme in Vlaanderen'. Het is een boek boordevol getuigenissen van vakantiegangers, ondernemers en experts maar ook inspirerende voorbeelden van toegankelijke plekken in Vlaanderen. We zijn ook bijzonder trots dat het netwerk 'Iedereen verdient vakantie' al 20 kaarsjes mocht uitblazen. Dit unieke netwerk brengt toeristische ondernemers, sociale verenigingen en mensen met vakantiedrempels samen, om het recht op vakantie voor iedereen in Vlaanderen te garanderen.

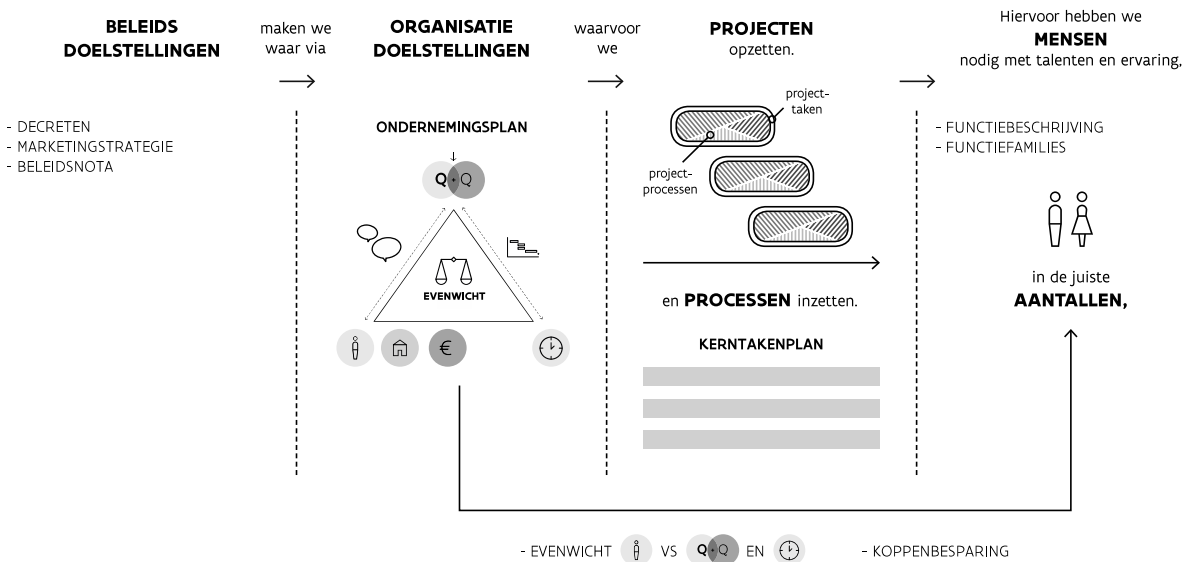
In dit ondernemingsplan kijken we met ambitie uit naar het jaar 2022. Dit zal het eerste werkjaar zijn waarin toerisme zonder al te veel belemmeringen of restricties terug mogelijk wordt. We gaan verder met de uitvoering van het 'Reizen naar morgen'-relancebeleid, en zo de toeristische sector terug op de rails krijgen in het post-Covid-19 tijdperk.

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 afspraken document tussen Toerisme Vlaanderen en het kabinet dat aantoont hoe we in 2022 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. Culinaire 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 2022 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 2022

ONDERNEMINGSPLAN 2022						
DOELSTELLINGEN		KPI	MIJLPALEN 2022			
		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.		De eerste bevraging van tussenpersonen, om na te gaan of alle logies in een bepaalde regio of stad zijn aangemeld, is uitgevoerd. De eerste steekproefsgewijze controleactie, om na te gaan of aangemelde logies beschikken over een brandveiligheidsattest, is uitgevoerd.		Het logiesdecreet is (op basis van de evaluatie en) de gemaakte politieke keuzes aangepast. Logiesuitbaters en -partners zijn hierover geïnformeerd. De tweede bevraging van tussenpersonen, om na te gaan of alle logies in een bepaalde regio of stad zijn aangemeld, is uitgevoerd. De tweede steekproefsgewijze controleactie, om na te gaan of aangemelde logies beschikken over

						een brandveiligheidsattest, is uitgevoerd.
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 geleden is, zijn geherinspecteerd op veiligheid, hygiëne en comfort (volgens de decretale bepalingen).				Het Toerisme voor Allen-decreet (luik jeugdverblijven) is op basis van (de evaluatie en) de gemaakte politieke keuzes opgeheven. Uitbaters van jeugdverblijven zijn hierover geïnformeerd.
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 (telefonisch advies, communicatie via e-mail, werking uitbatersportaal, enz.) als klantvriendelijk (8/10).		Een opvolgend overleg over de op elkaar afgestemde taakverdeling van de lokale en provinciale logiesconsultanten en logiesadviseurs van Toerisme Vlaanderen heeft plaatsgevonden.		Verdere opleiding van de logiesadviseurs i.v.m. het gerichter geven van eerstelijnsadvies mbt het algemeen kwaliteitsbeleid (naast het advies mbt 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.	KPI 2022 - 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. - De terreingebonden logies zijn aan de hand van good practices, stories en inspiratiesessies	De plaatsbezoeken aan de eerste 5 terreinen van het begeleidingstraject hebben plaatsgevonden.	Het finale rapport van de eerste 5 terreinen is opgeleverd.	De plaatsbezoeken van de overige terreinen van het begeleidingstraject hebben plaatsgevonden.	We organiseerden 2 inspiratiesessies ivf verbeteren bezoekersbeleving. Het finale rapport van de overige terreinen is opgeleverd.

		<p>geïnspireerd om een betere bezoekersbeleving aan te bieden.</p> <p>KPI LT - Op het einde van de beleidstermijn tonen onze logiesaccommodaties een positieve evolutie o.b.v. Travelsat studie of behouden ze minstens hun voorsprong op de benchmark</p>				
1.1.1.E	Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.	<p>De afgesproken erfpachten zijn ontvangen van de uitbater of debiteuren ervoor zijn verstuurd naar de uitbater bij niet-betaling.</p> <p>Bij elke pacht die moet worden vernieuwd is een nieuwe vergoeding overeengekomen met de erfpachtnemer.</p> <p>De essentiële onderhoudswerkzaamheden aan het patrimonium worden uitgevoerd.</p>	We investeren om structureel verval van enkele eigendommen te vermijden.	We doen gerichte energiescreenings op 5 sites van ons patrimonium.		
1.1.1.F	Toerisme Vlaanderen investeerde in logies door het verstrekken van subsidies.	In 2022 doet Toerisme Vlaanderen een subsidieoproep zodat erkende toeristische logies worden ondersteund voor hun inspanningen op het vlak van bepaalde investeringen (zoals bv. toegankelijkheid, familievriendelijkheid, zorgspecifieke 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 2022 is gelanceerd.		Alle begunstigden zijn op de hoogte van de toegekende subsidie.	
1.1.1.G	Toerisme Vlaanderen investeerde in sociaal-	In 2022 doet Toerisme Vlaanderen een subsidieoproep zodat erkende jeugdverblijven	De oproep 2022 is gelanceerd.			

	toeristische verblijven door het verstrekken van subsidies.	<p>worden ondersteund voor hun inspanningen op het vlak van bepaalde investeringen.</p> <p>Alle aanvragen voor een subsidie in het kader van het decreet Toerisme voor Allen voor de oproep(en) 2022 zijn tijdig en volgende decretale norm behandeld.</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie in uitvoering van het decreet Toerisme voor Allen (infrastructuursubsidies) zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.</p>				
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.	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor elke type Touch point waarop in 2022 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 2022 actief wordt gewerkt, vindt minstens 1 moment plaats voor de betrokken organisaties om kennis te verwerven en onderling uit te wisselen. - Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of netwerkmoment geeft aan de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te 	<p>Minstens 8 organisaties hebben deelgenomen aan de 1e workshop rond 'kwaliteit in gidsenwerking'.</p> <p>We hebben gesprekken gevoerd met de partners uit het onderwijs en de privésector omtrent de noden en behoeften en verwachtingen naar Toerisme Vlaanderen toe.</p>	<p>Een netwerkevent voor de onthaalcentra werd georganiseerd en geëvalueerd.</p> <p>Minstens 3/4 van de internationale onthaalcentra is met een zelfscan gereactiveerd om te werken aan future proof onthaal.</p> <p>De derde jaargang van het traject Door de bril van de bezoeker is afgerond, inclusief 4x3 opleidingsdagen en 4 topical webinars.</p>	<p>Er vond een deelnemerevaluatie plaats m.b.t. de webinars en de contactsessies van het begeleidingstraject 'Door de bril van de bezoeker'. Rollen van externe koepelorganisaties resp. Toerisme Vlaanderen m.b.t. de toekomstige ondersteuning van attracties en musea op het gebied van ondersteuning bij kwaliteitsontwikkeling zijn afgebakend in een co-creatief proces.</p> <p>Minstens 8 organisaties</p>	<p>Een netwerkevent voor de gidsenorganisaties werd georganiseerd.</p> <p>Toerisme Vlaanderen heeft (een) partner(s) gevonden om de organisaties van de workshops 'Kwaliteit in gidsenwerking' over te nemen. Resultaten van bevraging en studie ifv gidsenwerking werden verwerkt in een vernieuwde visie omtrent gidsenwerking</p> <p>We organiseerden overleg met de opleidingspartners en met de</p>

		<p>gaan toepassen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minstens 35 'experience managers' van 25 verschillende musea en attracties werden opgeleid, begeleid en kregen tools aangereikt voor een betere bezoekerservaring ifv een duurzame inbedding van het kwaliteits- en belevingsmanagement in het museum/attractie. - 3/4 van de internationale onthaalcentra heeft actief deelgenomen aan het TVL-begeleidingsaanbod gericht op het ontwikkelen van een regisseursrol m.b.t. onthaal in de bestemming en op het beter inspelen op de digitale transformatie - We zijn gestart met de opmaak en uitvoering van het plan van aanpak i.f.v. integrale gastvrijheid. - We hebben expertise opgebouwd voor het luik van Lokaal Ambassadeurschap. Het luik "Gastvrijheid" werd systematisch uitgebouwd op de vernieuwde bedrijfswebsite. - Toerisme Vlaanderen heeft samen met FARO en Herita 1 reeks workshops rond 'Kwaliteit in gidsenwerking' georganiseerd waaraan min. 8 organisaties deelnemen. <p>We heroriënteren de gidsenwerking, gebaseerd op</p>			<p>hebben deelgenomen aan de 2e workshop rond 'kwaliteit in gidsenwerking'.</p> <p>We stelden als facilitator een nieuwe werkgroep 'onderwijs' samen die bestaat uit onderwijsinstellingen, partners uit de privésector en andere relevante partners .</p> <p>Eerste vergadering ter kennismaking en bepalen van de werking werd georganiseerd.</p>	<p>klankbordgroep 'kwaliteit in gidsenwerking'.</p> <p>We organiseerden een netwerkmoment waarop minimaal 20 organisaties van zowel opleidingsverstrekkers als gidsenorganisaties hebben ingetekend.</p> <p>De acties rond digitale transformatie voor een beter toeristisch onthaal die voortvloeien uit visienota "Digitaal Toeristisch Onthaal 2025" zijn uitgevoerd of in uitvoering.</p> <p>De kwaliteitswerking m.b.t. onthaal evenals de noden op dit gebied zijn doorgesproken met de taskforce Onthaal</p> <p>We hebben voorstellen voor relanceprojecten gescreend en geadviseerd m.b.t. gastvrijheid, onthaal, beleving en gidsenwerking wanneer dit gevraagd werd. De inspiratiesessies voor de goedgekeurde relanceprojecten werden voorbereid. We</p>
--	--	--	--	--	---	---

		<p>'Reizen naar Morgen', op vragen en gesprekken met gidsenverenigingen en o.b.v. een studie die de toekomstige trends vertaalt naar het specifieke domein van de gidsenwerking</p> <p>- Toerisme Vlaanderen stelt een nieuw kader en een nieuwe workflow op punt voor een efficiënte doorstroming van vragen m.b.t. gastcolleges, begeleiding van thesissen en stages. We stellen een nieuwe werkgroep 'onderwijs' samen die de samenwerking tussen de onderwijssector en de toeristische sector versterkt</p> <p>- We coachten de nog lopende hefboomprojecten, proeftuinen, pilootprojecten en thematische netwerken op vlak van relevante kwaliteitstopics zoals gastvrijheid en kwaliteitsvolle beleving. Voor de hefboomprojecten resulteert dit na opening in een positieve NPS score</p> <p>KPI LT</p> <p>- Vlaanderen wordt nog meer erkend als een gastvrije regio. Minimaal behoudt het zijn huidige score. Idealiter verhoogt het zijn score op gastvrijheid van de lokale bewoner met 8 punten op jaarbasis en haalt de gemiddelde benchmark van 192 punten in 2024 (cijfers gebaseerd op Travelsat 2019 - 2020).</p>				<p>hebben de pilootprojecten geadviseerd waar nodig en relevant.</p>
1.1.3	Kwaliteitsopschaling van de toeristische belevingen					

1.1.3.A	We ontwikkelen nieuwe instrumenten ter ondersteuning van de kwaliteitsopshaling van de toeristische belevingen.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub instrumenten wordt gemeten (0-meting).				
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.	Actieplan voor de RNM academie is klaar en wordt uitgevoerd.				
1.2.1.B	In het kader van het project Smartcultour, organiseren we een living lab waarin we samen 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).	Minstens 10 stakeholders hebben het participatief traject mee tot een goed einde gebracht.	Identificatie en selectie van een shortlist van mogelijke veldexperimenten. Presenteren en verspreiden van het SmartCulTour-platform in het Lab.	SmartCulTour Platform-testen in Lab Ontwerp, planning en prototype van een klein aantal innovatieve/kansrijke directe en indirecte interventies voor de duurzame ontwikkeling van cultureel toerisme. Lokale interventies worden gedocumenteerd.		
1.2.1.C	We dragen de Reizen naar morgen-principes uit naar de lokale toeristische sector en naar internationale spelers, om de toekomstvisie van florerende bestemmingen uit te dragen.	De week van toerisme bereikt minstens 1.000 deelnemers uit Vlaanderen en 250 internationale deelnemers.		De week van toerisme is georganiseerd als hybride evenement. De content van de week van toerisme is beschikbaar voor de sector.	Er is een handleiding voor de Week van het toerisme voor de volgende jaren.	

1.2.2	Kennisgedreven toerismebeleid					
1.2.2.A	<p>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.</p>	<p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub strategie wordt gemeten (0-meting).</p> <p>Het JOP (en JOR) is opgemaakt. De BBT is opgesteld.</p> <p>De nieuwe strategie voor beleidsafstemming is geïmplementeerd in de organisatie.</p>	<p>De werkwijze voor opmaak memorandum is opgesteld. De doelstellingen voor beleidsafstemming voor deze beleidscyclus zijn bepaald.</p>	<p>Het JOP 2023 in eerste versie is opgemaakt.</p>	<p>Het actieplan voor beleidsafstemming tijdens deze beleidscyclus is uitgewerkt.</p>	<p>Het JOP 2023 en de BBT 2023 zijn opgemaakt. De interne werking van TV is afgestemd op de nieuwe strategie van beleidsafstemming.</p> <p>Het memorandum van Toerisme Vlaanderen is in opmaak.</p>
1.2.2.B	<p>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.</p>	<p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Kennis bedraagt minstens 8/10.</p> <p>Doelstelling gerichte en beleidsondersteunende data worden tijdig en nauwkeurig aangeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aankomst- en overnachtingscijfers worden maandelijks verwerkt en verspreid - tewerkstellingscijfers worden jaarlijks verwerkt - De TSA wordt 2-jaarlijks aangeleverd - de bestemmingsbarometer wordt jaarlijks geüpdatet - de bezoekers- en logiesbarometer blijven up to date <p>Jaarlijks worden er twee netwerkmomenten georganiseerd met het kennisnetwerk.</p>	<p>De interne tevredenheidsbevraging ter evaluatie van de ondersteunende hubs is uitgevoerd.</p> <p>De impactanalyses voor de verschillende strategische plannen zijn uitgevoerd</p> <p>De logiesbevraging + reca over de impact van corona is uitgevoerd</p>	<p>Het onderzoek naar het profiel van de toerist in de kunststeden is opgestart.</p> <p>Een bevraging naar de reisintentie bij onze belangrijkste markten is uitgevoerd (opvolging Corona).</p> <p>De bestemmingsbarometer staat online</p>	<p>Het onderzoek naar het profiel van de toerist aan de kust is afgerond.</p> <p>een monitoringsmethodiek voor de investeringsprojecten is opgezet.</p>	<p>De resultaten van de GDS index zijn beschikbaar.</p> <p>Het cruiseonderzoek is afgerond.</p> <p>Het tevredenheidsonderzoek bij de sector is afgerond.</p> <p>Het ambassadeursonderzoek bij de Vlaming is uitgevoerd.</p>

		Instrumenten en methodes worden aangeboden om de strategische doelstellingen te monitoren.				
1.2.2.C	Toerisme Vlaanderen investeert in de KUL door het verstrekken van subsidies.	De samenwerkingsovereenkomst met de KUL is geactualiseerd en ondertekend (3-jaarlijks), 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.	De samenwerking met de partners wordt positief geëvalueerd.	Samenwerking met partners wordt opgestart.			0-meting over tevredenheid samenwerking wordt gemeten bij partners.
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 verstrekken van subsidies in de lokale diensteneconomie.	Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde subsidie voor 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.	De migratie van 4 websites naar nieuw DXP-platform is afgewerkt TV heeft een strategie rond Data, Innovatie & Technologie (DIT). Het dynastiepaleis bereikt de beoogde bezoekersaantallen.	Flexmail en Garageplus mails zijn uitgefaseerd. 1 Mailplatform op DXP toerismevlaanderen.be is opgeleverd in combi met de hub kwaliteit. De website verbindjeverhaal.be is gemigreerd naar dropsolid (niet DXP). Iedereenverdientvakant ie.be is opgeleverd. De Toerismevlaanderen.be website is gemigreerd naar het DXP platform. Het nieuwe email platform is geïmplementeerd. De planning van de migratie van de overige websites is klaar implementatie. Er is een extern bureau aangesteld voor het ontwikkelen van een ecosysteem (netwerk van professionals) en 'Data, informatie en technologie'-strategie.	Meetinlanders.com en icoonroutes.be is opgeleverd. Het plan van aanpak voor het duurzaamheidsbeleid is bepaald. De digitale expo in het dynastypaleis is succesvol afgerond en geëvalueerd.		Visitlanders.com is opgeleverd. CRM is gekoppeld met DXP.

1.4.2.	<p>We informeren en verbinden beleidsmakers, actoren binnen de ruime toeristische sector en het brede publiek via goede en regelmatige toerisme gerelateerde communicatie en PR-werking opdat de sector weet waarvoor hij bij Toerisme Vlaanderen terecht kan en zich verbonden voelt met ons agentschap.</p>	<p>De Omnibus bevraging toont aan dat meer Vlamingen Toerisme Vlaanderen kennen ten opzichte van 2021 en dat het merendeel een positief sentiment heeft ten 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>	<p>De nieuwe www.toerismevlaanderen.be website staat online.</p> <p>De huidige externe communicatiestrategie is afgestemd op de nieuwe werking.</p>			
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>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub marketingtactics wordt gemeten (O-meting). ?</p> <p>MT coördineert de internationale promo equipes.</p>	<p>De marcom strategie voor de verschillende thema's/verhaallijnen zijn opgemaakt.</p> <p>De content strategie is afgeklopt en in huis gedeeld.</p>	Eerste format rond expertise-deling vanuit MT is uitgestuurd.	De nieuwe contentstrategie is uitgerold en	MT heeft de doelstellingen van de global/multimarket campagnes in functie van thema's en projecten (van de equipes) behaald.

		<p>Doelgroepen met specifieke noden (personen met beperkingen, families, jongeren,...) kregen voldoende aandacht in de promoplannen.</p> <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>Contentflow werkt en ondersteunt de promo-equipes.</p>	<p>De analyse websites en mailmarketing is klaar voor overzetten naar DXP.</p> <p>De praktische uitrol equipes en bijhorende acties zijn gestart.</p> <p>MT bewaakt strategie stakeholdercomm + aansturing reclamebureau voor alle pilootprojecten.</p>	geïmplementeerd met de gepaste tools.		Er is een evaluatie van equipes en aandeel MT gemaakt, en de leerpunten zijn gekend.
1.4.6.	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.	De REP offices werken volgens de nieuwe visie en aanpak van Toerisme Vlaanderen.				
1.4.7.	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>10 extra medewerkers kunnen de participatieve methodieken hanteren.</p> <p>Collega's geven eind 2022 aan dat ze tevreden zijn (minstens 8/10) over de dienstverlening rond participatie en netwerkverbinding.</p>	Actieplannen voor interne opleiding en integratie participatie intern zijn klaar.	10 extra medewerkers zijn opgeleid.		De evaluatie over de dienstverlening is uitgevoerd.
1.4.8.	We ondersteunen de organisatie door samen te werken met publieke en private partners in binnen- en buitenland (partnerschappen) om zo bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	<p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub Partnerschappen is gemeten (0-meting).</p> <p>We behalen een score van minimaal 7/10 bij de bevraging van de publieke en private partners met wie TVL een partnerschap heeft afgesloten.</p>	<p>De Flanders Pass wordt verder uitgerold.</p> <p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de Vlaamse beleidsthema's.</p> <p>DMC's zijn geïnformeerd over de nieuwe beleidsthema's.</p>	<p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de Vlaamse beleidsthema's.</p> <p>Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten.</p>	<p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de Vlaamse beleidsthema's.</p> <p>Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten.</p>	<p>Buitenlandse partners zijn geïnformeerd over de Vlaamse beleidsthema's.</p> <p>Joint promo's met buitenlandse partners zijn afgesloten.</p>

1.4.9.	We stellen onze expertise op het vlak van instrumenten m.b.t. kwaliteitsverhoging ter beschikking opdat de toeristische belevingen kwalitatiever worden.	Alle aanvragen voor financiële controle, coaching van projecten en het opzetten van nieuwe begeleidingstrajecten zijn uitgevoerd.				
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 hub Beeld, Design en User Experience levert een tijdige dienstverlening, waarbij vraag en aanbod goed op elkaar zijn afgestemd, en het resultaat door expertise boven de verwachting uitstijgt. Het nieuwe Dam-systeem is operationeel met kwalitatief en betrouwbaar beeld- en videomateriaal voor Toerisme Vlaanderen.				
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).				
1.4.12.A	We ondersteunen de organisatie met verschillende IT systemen om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie.	De indicatoren voor een excellente service op het vlak van de verschillende IT-systemen zijn gedefinieerd.	De KPI's waarop we de tevredenheid van de medewerkers meten zijn bepaald.		De KPI's waarop we de tevredenheid van de medewerkers meten zijn behaald.	
1.4.12.B	We ondersteunen de organisatie naar een meer doorgedreven gebruik van het CRM systeem als centraal intern werkinstrument.	De hele organisatie gebruikt het CRM-systeem.				
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.		We hebben een eerste versie van een strategisch patrimoniumplan.		

1.4.14.	buitenlandkantoren					
1.14.15	We versterken de internationale reputatie van Vlaanderen als bestemming voor het beleven van de thema's en als innovatieve congresbestemming. Daarbij zetten we specifieke doelgroepen aan tot een bezoek, wat een meerwaarde biedt aan onze bestemmingen.	De internationale promotie coördinatie beheert het internationale budget, verstrekt promotionele opdrachten per thema aan de werkgroepen. Het IPC behoudt het overzicht van alle internationale promo-activiteiten, global, multi-market en lokaal.	Start internationale campagne Plantentuin Meise. Campagne opening Bruges Meeting & Convention Center (BMCC).	Uitrol eerste multimarket campagne recreatief fietsen. Uitrol eerste multi-market campagne voor Natuur.	Succesvolle campagne voor heropening KMSKA kent haar hoogtepunt. Internationale promotie Belgium Beer Week.	Er is een evaluatie van werking IPC en equipes. Beer-events uitrol met global ondersteuning, leverde schaalvergroting en reputatieverhoging op. En was een co-creatieve organisatie met partners.
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 derde seizoen van het Tv-programma is gelanceerd.		Het vierde 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.	De volgende wave van de promoactie is gelanceerd.			
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.	De oproep IVV is gelanceerd en de middelen voor 2022 zijn vastgelegd.		De oproep IVV is gelanceerd.		Alle subsidieaanvragen IVV zijn beoordeeld en de kennisgeving aan de aanvrager is gebeurd.
1.6.2.	Toerisme Vlaanderen investeert in het aankopen contingenten bij netwerkpartners om een					

	vakantie-aanbod te garanderen.					
1.6.3.	Toerisme Vlaanderen investeert in de ondersteuning van netwerkpartners voor activiteiten voor kwetsbare vakantiegangers.	Alle aanvragen tot uitbetaling van goedgekeurde impulssteun IVV zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
1.6.4.	Toerisme Vlaanderen investeert in de eenmalige heropstart kost Rap-Op Stap kantoren					
OD 17.	Relance Middelen 150 mio					
1.7.1.	Niet-thema gerelateerd					
1.7.2.	Vlaanderen, natuurlijk	De relanceoproep voor de verhaallijn Vlaanderen Natuurlijk is gelanceerd en de middelen voor 2022 zijn vastgelegd.		De relanceoproep Vlaanderen Natuurlijk is gelanceerd		De relancesteun Vlaanderen Natuurlijk is toegekend. De financiële steun aan de poorten van het Nationale Park de Hoge Kempen is toegekend.
1.7.3.	Erfgoedbeleving	Zie themalijnen				
1.7.4.	Vlaanderen fietsland	De relanceoproep voor de verhaallijn Vlaanderen Fietsland is gelanceerd en de middelen voor 2022 zijn vastgelegd.	De relanceoproep Vlaanderen Fietsland is gelanceerd.		De relancesteun Vlaanderen Fietsland is toegekend.	
1.7.5.	Culinair erfgoed en toekomst	Zie themalijnen				
1.7.6.	Meetings	Na BVR (Q4-2021) zijn de middelen toegekend om de kwaliteitssprong en digitale switch van de congresfaciliteiten in de Zoo van Antwerpen en				

		Masterplan Antwerp Expo te realiseren.				
OD 1.8.	Corona-provisie 2021 (uit corona provisie Vlaamse Overheid 2021)					
1.8.1.	Toerisme Vlaanderen investeert in het Vlaams stimulusprogramma voor toeristische ondernemingen in het kader van het coronavirus.	De steekproefsgewijze controle van de stimulusdossiers is uitgewerkt. Minstens 10% van de dossiers werd gecontroleerd in de tweede helft van 2022.				De steekproefsgewijze controle van de stimulusdossiers is uitgevoerd.
1.8.2.	Toerisme Vlaanderen investeert in 'Flanders is a Festival' (FIAF) in het kader van het coronavirus.					
SD 2	VLAANDERENBREDE VERHAALLIJNEN WORDEN GEIDENTIFICEERD, ONTWIKKELD EN GEPRMOOT					
OD 2.0	Themamanagement					
2.0.1.	We zetten thema management op zodanig dat Toerisme Vlaanderen de boogde doelstellingen kan behalen op de thema- en niet-thema gerelateerde lijnen.	Er worden voldoende cross-overs gerealiseerd tussen verschillende thema's en verhaallijnen, en deze cross-overs zijn ook zichtbaar gemaakt De keuzes uit strategische oefeningen voor de verhaallijnen en thema's worden concreet uitgerold		De 'project management office (PMO) in opbouw' wordt overgedragen naar een structurele PMO binnen Toerisme Vlaanderen. De budgettaire weging tussen de thema's voor de promotionele, ontwikkelings- en andere inspanningen tussen de thema's is gemaakt.		
OD 2.1.	Vlaanderen, natuurlijk					

2.1.0	Geen verhaallijn					
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.	Elke collega in de hub heeft aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. natuur deelgenomen. 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.		De hub heeft aan expertiseopbouw en -deling gedaan d.m.v. deelname aan opleiding/congres/evenement binnen het thema, of organisatie/deelname aan prospecties	Content en informatie vanuit het professionele netwerk van stakeholders is verzameld en verwerkt (ifv promoplannen)	De hub heeft aan expertiseopbouw en -deling gedaan d.m.v. deelname aan opleiding/congres/evenement binnen het thema, of organisatie/deelname aan prospecties
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.	KPI 2022 - Het strategisch plan (incl. marcom tactiek) voor het thema 'Vlaanderen natuurlijk' is afgewerkt. KPI LT - De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep. (0-meting 2021, 1-meting 2024). - De bezoekerstevredenheid van de natuur- en landschapsbelevingen is hoog. - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen binnen deze verhaallijn.	De bijdrage van/het bijkomend onderzoek door een extern bureau in het kader van het strategisch plan is opgeleverd en verwerkt in het strategisch plan.	Het strategisch plan voor het thema 'Vlaanderen Natuurlijk!' is opgeleverd.		Een overzicht van de acties en projecten ter uitvoering van het strategisch plan is opgemaakt.
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 nationale parken en landschapsparken zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke natuurbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	KPI 2022 - Toerisme Vlaanderen heeft als partner actief bijgedragen aan de trajecten m.b.t. de selectie en begeleiding van nationale en landschapsparken bij ANB resp. VLM. KPI LT - De parken hebben inhoudelijke en financiële ondersteuning gekregen voor een kwaliteitsvolle toeristische ontwikkeling en	De shortlist van kandidaat-parken is bekend.			Toerisme Vlaanderen heeft actief bijgedragen aan de uitbouw van een Vlaams Parkenbureau. Toerisme Vlaanderen heeft mee vorm gegeven en actief bijgedragen aan het begeleidingstraject voor de kandidaat-parken bij ANB en VLM.

		<p>ontsluiting.</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) - 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. 				<p>Toerisme Vlaanderen heeft bijgedragen aan de consolidatie van het NPHK, o.m. door hulp bij monitoring en promotie, advies verdere toeristische ontwikkeling.</p>
2.1.1.B	<p>We promoten nationale parken en landschapsparken zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke natuurbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>					
2.1.2	<p>Plattelands- en natuurtoerisme in Vlaanderen</p>					
2.1.2.A	<p>We ontwikkelen 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>	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - De opportuniteiten uit het strategisch plan zijn verder onderzocht. <p>KPI LT</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). - De bezoekerstevredenheid over de natuur- en plattelandsbelevingen is goed (NPS min. 20 - of hoge review score). - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de natuurbelevingen 				<p>We hebben verder overlegd met vertegenwoordigers van relevante flankerende domeinen (of deelgenomen aan relevante overlegorganen),</p> <p>mogelijkheden tot samenwerking afgebakend en waar relevant concrete samenwerking opgezet.</p>
2.1.2.B	<p>We bouwen de site van de Slagmolen uit als bezoekerscentrum en</p>	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het herbestemmingstraject is gestart. 	<p>Het herbestemmingstraject is opgestart.</p>	<p>Het rad van de watermolen is vervangen en de</p>	<p>Als de evaluatie van de tijdelijke invulling van 2021 positief is, komt</p>	<p>De opdracht voor het herbestemmingstraject is aanbesteed (cf.</p>

	uitvalsbasis voor de omgeving zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve natuurbelevingen in Vlaanderen.	KPI LT - 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.		molen is terug draaiende.	er een tijdelijke invulling in de zomermaanden 2022.	vastlegging relancemiddelen voor einde 2022-zie 1.7.2).
2.1.2.C	We 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.	De verdere promotie-inspanningen hebben opnieuw bijgedragen aan een stijging van het aantal en de tevredenheid van de bezoekers aan Plantentuin Meise (2022).	Het promoplan 2022 is klaar.			Promo-acties cf. promoplan 2022 voor deze verhaallijn zijn uitgevoerd. Promoplan 2023 is klaar.
2.1.3	Recreatief wandelen					
2.1.3.A	We ontwikkelen het recreatief wandelen zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke wandelbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	KPI 2022 - De opportuniteiten uit het strategisch plan zijn verder onderzocht. KPI LT - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting). - De bezoekerstevredenheid over de natuur- en plattelandsbelevingen is goed (NPS min. 20 - of hoge review score). - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de natuurbelevingen.				We hebben verder overlegd met vertegenwoordigers van relevante flankerende domeinen (of deelgenomen aan relevante overlegorganen), Mogelijkheden tot samenwerking afgebakend en waar relevant concrete samenwerking opgezet.
2.1.3. B	We promoten het recreatief wandelen zodanig dat Vlaanderen internationaal op		Promoplan 2022 is klaar.			Mogelijkheden tot samenwerking afgebakend en waar

	de kaart wordt gezet als aantrekkelijke wandelbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.					relevant concrete samenwerking opgezet.
OD 2.2.	Erfgoedbeleving					
2.2.0	Geen verhaallijn					
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.	Elke collega in de hub heeft aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. erfgoed deelgenomen. 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.		De hub heeft aan expertiseopbouw en -deling gedaan d.m.v. deelname aan opleiding/congres/evenement binnen het thema, of organisatie/deelname aan prospecties.	Content en informatie vanuit het professionele netwerk van stakeholders is verzameld en verwerkt (ifv promoplannen).	De hub heeft aan expertiseopbouw en -deling gedaan d.m.v. deelname aan opleiding/congres/evenement binnen het thema, of organisatie/deelname aan prospecties.
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.	De strategie (incl. marcomstrategie) m.b.t. erfgoed is verfijnd.	Het strategisch plan voor het thema 'Vlaamse Meesters' is opgeleverd.	Het strategisch plan voor het thema 'Kastelen en Tuinen' is opgeleverd.		
2.2.0.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	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.				
2.2.1	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 kaart gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Het strategische plan Kastelen en tuinen wordt opgeleverd. KPI LT - De promotie van het netwerk kastelen en tuinen wordt pas opgestart vanaf 2023. - Een participatief traject met de sector werd opgestart. - Het hefboomproject van Steen tot Steen werd internationaal gepromoot. Er werd een communicatiestrategie ontwikkeld voor het kastelen en tuinen.	Het vooronderzoek rond een TV-format 'Kastelen en Tuinen' is opgeleverd.	Het strategische plan Kastelen en tuinen wordt opgeleverd.	Het hefboomproject 'Van Steen tot Steen' is gepromoot.	
2.2.1.B	We bouwen het Rubenskasteel uit als een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen' zodanig dat dit bijdraagt aan een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve erfgoedbelevingen in Vlaanderen.	Een gedragen totaalvisie op de toekomst van de site is ontwikkeld. de marktbevraging werd gelanceerd.	We beslissen over het herbestemmingsscenario van het Rubenskasteel.	We zorgen voor een belevingsvolle zomer op het domein.	We starten de marktbevraging naar potentiële exploitanten.	
2.2.1.C	We bouwen het Kasteel van Poeke uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	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 maatschappelijke rol van het				

		<p>domein verder te zetten.</p> <p>Het Kasteel is geopend voor het publiek .</p> <p>De bezoekerstevredenheid voor het Kasteel is hoog (min. 20 NPS - of een hoge reviewscore).</p> <p>De omwonenden staan positief t.o.v. de belevingen in het Kasteel.</p>				
2.2.1.D	We bouwen het Kasteel van Leut uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	<p>Het beheer van kasteeldomein Leut is overgenomen van de vorige eigenaar. De nodige instandhoudingswerken worden uitgevoerd.</p> <p>Er wordt een herbestemmingstraject voor het kasteel opgestart in samenwerking met de lokale partners.</p>			Het kasteel wordt belevingsvol opengesteld voor het publiek als onderdeel van het herbestemmingstraject .	
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 wordt	Er is geen individuele promotie voor een netwerk van religieuze sites.				

	kaart gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.					
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>Er is een nieuwe bestemming en narratief voor beide sites gevonden.</p> <p>Er is een kwalitatief resultaat van een architecturaal ontwerpend onderzoek met brandbook</p> <p>Er is een master- en businessplan met concreet eigenaarschap.</p> <p>Er is communicatie naar de brede gemeenschap en religieuzen + iedereen verantwoordelijk voor religieus erfgoed 6).</p> <p>Er worden nog steeds onderzoek - pop-up activiteiten georganiseerd.</p>	<p>Finaliseren het ontwerpend onderzoek en brandbook.</p> <p>Aanbesteden een architect aan voor de grote architecturale opdracht.</p>	Keuze nieuwe bestemming.	<p>Maken master- en businessplan voor de nieuwe bestemming en de exploitatie van de sites.</p> <p>Zoeken van nieuw eigenaarschap binnen de bestemming. (marktbevraging)</p>	<p>Communicatie naar het publiek het voorbij proces, een overzicht van de ingeleverde toekomstbeelden en toekomstkeuze (bestemming).</p> <p>Communicatie naar religieuzen: proces, lesson to be learned...</p>
2.2.2.C	We bouwen de Abdij van Herkenrode uit tot een onderdeel van het netwerk 'religieus erfgoed'.	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - De toekomstige bestemming van de Abdij van Herkenrode 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 min. review score). - De omwonenden staan positief t.o.v. de ontwikkelingen/invulling in de abdij. 		De toeristische invulling van de site is onderzocht. Verkennende gesprekken met partners.		
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.	De reputatie voor de Vlaamse Meesters en meer specifiek voor het KMSKA in Antwerpen is gestegen.	De voorbereiding communicatiecampagne Vlaamse Meesters (B2C) werd opgestart met het nieuwe communicatiebureau.	De B2C communicatiecampagne werd gelanceerd.		De internationale persreis naar aanleiding van de opening van het KMSKA werd georganiseerd.
2.2.3.B	Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod.	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). Voor elk project in uitvoering is minstens halfjaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd.		Opening Van Steen tot Steen langs de Schelde (Q2 2022).		Opening be-mine PIT Q4 2022. Opening Zoniënwood, Mysterieus & Majestueus Q4 2022.
2.2.3.C	Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod.	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). Voor elk project in uitvoering is minstens halfjaarlijks een voortgangsrapportage opgevraagd bij de projecteigenaar en verder geanalyseerd.				
2.2.4	Intellectueel erfgoed					
2.2.4.A	We positioneren Vlaanderen als centrum van kennis en onderzoek waar je oude en recente baanbrekende	Zie het thema MICE en events				

	ontdekkingen kunt beleven op de plekken waar ze ontstonden en nog steeds tot stand komen.					
2.2.5	Stedelijk erfgoed					
2.2.5.A	We zetten Vlaanderen als stedelijk erfgoed bestemming internationaal op de kaart.	Het strategisch plan Stedelijk erfgoed werd opgeleverd.				Het strategisch plan Stedelijk erfgoed wordt goedgekeurd.
2.2.6	De Grootte Oorlog					
2.2.6.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>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een operationeel promoplan voor 2022 is uitgewerkt en uitgevoerd. <p>KPI LT</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). - de bezoekerstevredenheid van de belevingen rond het herdenkingstoerisme is hoog (NPS - hoge review scores). - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen i.k.v herdenkingstoerisme. 				
2.2.6.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 en opgevolgd.</p> <p>Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde impulssubsidie in uitvoering van het Besluit van de Vlaamse regering op de Toerismesubsidies</p>				

		zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.				
OD 2.3.	Vlaanderen fietsland					
2.3.0	Geen verhaallijn					
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	Elke collega in de hub neemt aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. wielercultuur 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.				
2.3.1	Wielercultuur					
2.3.1.A	We 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.	Een operationeel promoplan voor 2022 is opgesteld en uitgevoerd.	Het promoplan 2022 voor Cycling in Flanders is opgesteld.	Campagne wielerseizoen is gelanceerd.		
2.3.1.A	We ontwikkelen de Vlaamse Wielercultuur (en het merk Cycling Flanders) zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke Fietsland bestemming op de	<u>KPI LLT</u> - De bekendheid en reputatie van deze verhaallijn is gestegen bij de doelgroep (2013 - 0-meting/ 2021 -1 meting/ 2024 - meting).		Alle begunstigden zijn op de hoogte van de toegekende subsidie.		

	kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	- de bezoekerstevredenheid van de belevingen rond de wielercultuur is hoog (NPS - hoge review scores). - De Vlaming staat positief t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de belevingen i.k.v wielercultuur.				
2.3.1.B	We richten een state of the art belevingscentrum 'De Ronde' op in een erfgoedlocatie zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve belevingen rond Vlaanderen Fietsland.	Het pand voor de Cycling hub is bepaald en het businessplan is opgemaakt.	Het transitiescenario voor het huidige CRVV is uitgewerkt & de afspraken met het huidige CRVV in relatie tot het nieuwe CRVV zijn uitgewerkt.		Het masterplan en businessplan zijn opgemaakt.	
2.3.1.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	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.		Ad nominatem overeenkomsten zijn opgesteld en de subsidie is uitbetaald.		
2.3.2.	Recreatief fietsen					
2.3.2.A	We promoten de recreatieve fietsbelevingen zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke Fietsland bestemming op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Een operationeel promoplan voor recreatief fietsen is opgesteld en uitgevoerd.	Het promoplan 2022 voor recreatief fietsen is opgesteld.			
2.3.2.A	We ontwikkelen de recreatieve fietsbelevingen zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke Fietsland bestemming op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Fietsvakantieproducten zijn ontwikkeld op basis van icoonroutes in Vlaanderen in samenwerking met de PTO's. Via sectorwerking de belangrijkste partners voor fietsvakanties samenbrengen en inspireren tot samenwerking i.s.m. de PTO's.		Er is een interactieve kaart met aanbod voor fietsvakanties via icoonroutes op www.icoonroutes.be / www.flandersbybike.com .	Via sectorwerking werden de belangrijkste partners voor fietsvakanties samengebracht en geïnspireerd tot samenwerking.	Er zijn fietsvakantieproducten via de icoonroutes in Vlaanderen op www.icoonroutes.be / www.flandersbybike.com .

2.3.2.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	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.		Ad nominatem overeenkomsten zijn opgesteld en de subsidie 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.	<p>"Elke collega in de hub neemt aan minstens 1 (binnen- of buitenlands) initiatief op vlak van expertise-opbouw (opleiding, congres, vorming, ...) m.b.t. food 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>	Het CRM werd geactualiseerd op basis van de stakeholdermapping in het kader van de nieuwe culinaire strategie.		<p>Het promoplan m.b.t. de verhaallijn Belgische biercultuur 2023 is opgesteld.</p> <p>Het promoplan VP 2023 is opgesteld.</p>	<p>Het promoplan m.b.t. de verhaallijn Belgische biercultuur 2022 is gerealiseerd.</p> <p>Het promoplan m.b.t. de verhaallijn Vlaamse producten 2022 is gerealiseerd.</p> <p>Marketing en communicatie kanalen voor het thema Culinair zijn ontwikkeld en content is gerealiseerd.</p> <p>Een bijdrage werd geleverd aan de ontwikkeling van de voedselstrategie en voedseltop 22.</p>
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>KPI 2022</p> <p>- De strategie (incl. marcom tactiek) voor het thema Culinair erfgoed en toekomst is verder verfijnd.</p> <p>KPI LT</p> <p>- De bekendheid en reputatie van dit thema is gestegen bij de doelgroep</p>				

		(2021 - 0-meting / 2024 - 1-meting).				
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>Een tevredenheidsbevraging bij de stakeholders van de verhaallijn toont een positief sentiment (gemiddelde minstens 3 op 5) t.o.v. de werking van Toerisme Vlaanderen.</p> <p>'Het aandeel van kwaliteitsvolle bierbelevingen met een goede review score is toegenomen t.o.v. het aanbod van bierbelevingen in 2021 (0-meting in 2021).</p> <p>'De bekendheid en reputatie van Vlaanderen als bierbestemming is gestegen bij de doelgroep t.o.v. het reputatieonderzoek Vlaanderen in 2021.</p> <p>'De Vlaming staat positief (gemiddelde minstens 3 op 5) t.o.v. de ontwikkeling en promotie van de verhaallijn Belgische biercultuur.</p>	<p>Participatief startmoment voor project bierbelevingen is afgerond.</p> <p>Projectoproep bierbelevingen is gelanceerd.</p>	<p>Projectoproep bierbelevingen is afgesloten.</p> <p>Uitwerking van de ontwikkelingsinstrumenten voor bierbelevingen (toolkit, netwerk) is afgerond.</p>	Ontwikkeling digitaal platform binnen het project bierbelevingen is opgestart.	Steun binnen projectoproep is toegekend.
2.4.4.	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>De internationale bekendheid en appreciatie van Vlaanderen als culinaire bestemming is gestegen (t.o.v. 0 meting 2021).</p> <p>Het aantal kwalitatieve culinaire belevingen is toegenomen die voldoen aan onze criteria. (t.o.v. 0 meting 2021).</p> <p>De kwaliteit van de reeds bestaande culinaire belevingen is toegenomen (t.o.v. 0 meting 2021).</p> <p>De Vlaming kent en erkent onze</p>	<p>Een participatief proces voor de VP is opgestart in het kader van het strategisch project.</p> <p>Een bootcamp kwalitatieve culinaire belevingen is opgestart.</p> <p>De projectoproep is gelanceerd.</p>	<p>De projectoproep belevingen Vlaamse culinaire producten is afgesloten.</p> <p>Een toolkit is ontwikkeld.</p>		Steun binnen projectoproep is toegekend.

		Vlaamse culinaire producten (t.o.v. 0 meting 2021)				
2.4.5.	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.	KPI 2022: - De bewoners staan positief t.o.v. het belevingscentrum (bron: meting i.k.v participatietraject). - De ondernemers staan positief t.o.v. het belevingscentrum (bron: meting i.k.v participatietraject). KPI LT: - De bezoekerstevredenheid voor het belevingscentrum is hoog (NPS min. 20 - of min. review score).	De eigendomsverwerving van het VCC door TVL is gerealiseerd. Een plan van aanpak voor de renovatie is opgemaakt. Een participatietraject met de bewoners en ondernemers is opgestart. De projectgroep vastgoed is operationeel.	De renovatie is opgestart. Het financieel plan is verfijnd .		Een eerste resultaat van het participatietraject is gecommuniceerd .
2.4.6.	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Het voorschot voor 2022 is uitbetaald, het controleverslag voor 2021 is klaar en het saldo van 2021 is uitbetaald. Horeca Vlaanderen is de verplichtingen m.b.t. 'Jong Keuken Geweld', National Culinary Team en het zaalpersoneel nagekomen conform de samenwerkingsovereenkomst.	De eerste kwartaalrapportering voor 2022 is ontvangen.	De tweede kwartaalrapportering voor 2022 is ontvangen.	De derde kwartaalrapportering voor 2022 is ontvangen.	De vierde kwartaalrapportering en jaarrapportering voor 2022 is ontvangen, het controleverslag voor 2022 is klaar, het saldo voor 2022 is uitbetaald.
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 vinden diverse associatiecongressen plaats binnen de transitieprioriteitsdomeinen en toeristische thema's met een positieve langetermijnsimpact. 'Ons internationaal congresnetwerk is versterkt met	De negende editie van de Meet in Flanders Academy heeft plaatsgevonden.		Het operationeel kader 'Associatievisie 2.0' is uitgerold.	De tiende editie van de Meet in Flanders Academy heeft plaatsgevonden.

		<p>een aantal strategische partnerships. 'Er zijn twee edities van de Meet in Flanders Academy georganiseerd met het oog op kennisdeling waarbij een uitbreiding van de doelgroep in lijn met de nieuwe RNM-visie werd gerealiseerd en de tevredenheid onder de deelnemers werd verhoogd.</p>				
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>De associatievisie 2.0 is opgemaakt en gedeeld. Op basis hiervan zijn legacy tracks en legacy lab opgestart.</p>	<p>De aanbevelingen o.b.v. het strategisch project Associatievisie 2.0 zijn opgemaakt en gedeeld met stakeholders. ' De begeleiding van de 3 legacy tracks (pilots) zijn gestart. 'Objectieven en modus operandi van het legacy lab zijn bepaald.</p>	<p>Het strategisch plan - inclusief doelstellingen en KPI's- is uitgerold. 'De impact & meetinstrumenten t.o.v. strategisch plan zijn ontwikkeld. 'Het eerste legacy track is afgerond. 'Een inspirerend legacy netwerkevent heeft plaatsgevonden.</p>	<p>De kick off met het partners Legacy lab heeft plaatsgevonden. 'Tweede legacy track is afgerond.</p>	<p>Inspirerend netwerkevent met legacy makers heeft plaatsgevonden. 'De Alliantie van legacy makers is bijeengekomen in Vlaanderen ' De handleiding Ontwikkeling Legacy Tracks (methodologie) is opgemaakt.</p>
2.5.3.	<p>We ontwikkelen het netwerk Flanders Special Venues met een focus op de digitale transformatie en een belevingsnetwerk rond intellectueel erfgoed zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor congressen internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>De tevredenheid en engagement van deelnemers van het netwerk Special Meeting Venues is gestegen (% netwerkliden op events, ...).</p> <p>Het aantal kwaliteitsvolle sessies voor de leden van het netwerk is gestegen.</p> <p>Het aantal congressen en events bij de actieve leden is gestegen</p> <p>De reputatie en appreciatie van ons netwerk Flanders Special Meeting Venues is gestegen.</p> <p>De thematische associatie met een venue kan worden gepositioneerd.</p>	<p>De zelfscan voor venues met benchmarkmodule uitgerold. 'De oproep i.k.v digitalisering 'Special Meeting Venues' werd gelanceerd. Een pilot/beleving rond het congres van de National Trust-Congres is ontwikkeld.</p>	<p>De nieuwe leidraad basiskwaliteit voor meeting infrastructuur met oog op digitalisatie is gepubliceerd. 'De oproep 'Special Meeting Venues' als uitbreiding op de Flanders Heritage Venues is gelanceerd.</p>	<p>De prioriteiten in digitale transformatie voor venues zijn vastgelegd.</p>	<p>De implementatie van de digitale transformatie op venues is gebeurd.</p>

		De tevredenheid bij stakeholders rond digitale ondersteuning is gestegen. Er is een visie rond het belevingsnetwerk i.k.v. Intellectueel Erfgoed.				
2.5.4.	We promoten Vlaanderen als aantrekkelijke kennisregio en zodat dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	De reputatie van Vlaanderen als congresbestemming is gestegen en de nieuwe doelgroepen zijn bereikt.	Het promoplan 'Create tomorrow's heritage' is opgemaakt. Bijzondere aandacht gaat naar de opening van het Bruges Meeting & Convention Centre (BMCC) begin februari.	De verfijning in het promoplan met verhaallijn Flanders Special Meeting Venues en Intellectueel erfgoed is opgesteld.	De campagne rond Create tomorrow's heritage met legacy narratief naar de passionate communities is uitgerold.	
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.				
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.	De score van de GDS index stijgt t.a.v. 2021..			Er is een actieplan i.f.v. duurzaamheid beschikbaar met duidelijke KPI's.	
3.1.1.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	KPI 2022 - 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. - Het aantal uitgereikte blue flags en green keys stijgt t.a.v. 2021. KPI LT - Het aantal Green keys en Blue flags stijgt met 15% tegen het einde van de beleidsperiode.	Er werden nieuwe Green Keys uitgereikt.		Er werden nieuwe groene sleutels en blue flags uitgereikt.	
3.1.2	Mobiliteit					
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.	Gerichtere ondersteuning van de partners in het netwerk.			De impact van de ondersteuning van TVL	Op basis van de onderzoeksresultaten is de ondersteuning

					op het netwerk is onderzocht.	van de partners in het netwerk geoptimaliseerd.
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 2021 zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk. De nieuwe oproep IVV 2022 is gelanceerd en de begunstigden zijn op de hoogte gesteld van het resultaat.		Er is een infosessie georganiseerd voor de impulsoproep 2022.		
3.2.1.D	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies.	Alle aanvragen voor een subsidie voor de sociaal-toeristische verenigingen in het kader van het decreet Toerisme voor Allen zijn tijdig en volgende decretale norm 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.	Er is een stijging in het aantal boekingen groepsverblijven. Er is een stijging in het aantal partnerschappen in functie van het invullen van leemtes in het netwerk.	Het aanbod aan groepsverblijven is vindbaar, boekbaar voor sociale organisaties. Op basis van de noden die de organisaties	De sociale organisaties kennen het aanbod groepsverblijven in het totale aanbod. Er is een behoefte onderzoek uitgevoerd naar drempels die	Een stakeholdersonderzoek is opgeleverd waar de leemtes in het netwerk in kaart worden gebracht. Dit om tegemoet te	De strategie om proactief stakeholders te sensibiliseren om engagement op te nemen in het netwerk is opgesteld en is klaar voor implementatie.

		<p>De sociale organisaties worden ondersteund in hun opdracht zodat er meer boekingsaanvragen via sociale organisaties worden ingediend.</p> <p>Er is een stijging van het aantal boekingsaanvragen via sociale organisaties.</p> <p>De inspanningen en impact van partners in het netwerk zijn zichtbaar (Dit wordt een continue proces vanaf de uitrol van charter en beeldmerk).</p>	<p>ervaren is er een strategie opgemaakt die de sociale organisaties optimaal ondersteund in hun opdracht.</p>	<p>mensen met een chronische ziekte of beperking ervaren.</p> <p>De strategie wordt uitgevoerd.</p> <p>Het beeldmerk 'IVV' is voor partners ter beschikking en wordt door hen actief gebruikt in hun communicatie.</p> <p>Elke partner ontving een communicatie over behaalde resultaten globaal en op individueel niveau ('u maakte dit jaar X-aantal vakanties mogelijk).</p>	<p>komen aan de aanbevelingen vanuit het behoefteonderzoek.</p> <p>De strategie wordt uitgevoerd.</p>	<p>De strategie wordt geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.</p> <p>Het charter is uitgerold.</p>
3.2.1.F	<p>We stimuleren creatieve en innovatieve initiatieven om vakantiedrempels weg te werken.</p>	<p>Vakantieschakel realiseerde minimaal 500 impactvolle verbindingen.</p> <p>Sociale organisaties en vakantiegangers worden gestimuleerd om andere bestemmingen in Vlaanderen te ontdekken om zo tot een verschuiving in het vakantiegedrag te komen.</p> <p>Vakantiegangers met een zorgnood kunnen terecht met hen in een one stop shop 'vakantie met zorg'. In dit coördinatiepunt 'vakantie met zorg' wordt know how uit de toeristische en de zorgsector samengebracht. Op die manier verhoogt de participatie van</p>	<p>Het communicatieplan om Vakantieschakel beter bekend te maken is opgemaakt en wordt uitgevoerd.</p> <p>Het ontdekkingstroefproject is geëvalueerd zowel kwalitatief als kwantitatief d.m.v. bevestigingen en gespreksrondes.</p> <p>Het projectplan i.s.m. MPACT is opgeleverd</p>	<p>De dienstverlening van Vakantieschakel is geoptimaliseerd op basis van een service design oefening.</p> <p>De lessons learned zijn geïnventariseerd en geïmplementeerd in de reguliere werking.</p>	<p>Het experiment 'Vakantie op Wieltjes' wordt uitgevoerd.</p>	<p>Het experiment 'Vakantie op Wieltjes' wordt geëvalueerd en onderzocht of het opschaalbaar is.</p>

		<p>vakantiegangers met een zorgnood. We onderzoeken in 2022 of dit punt kan ingebed worden bij de sociale bemiddelingskantoren d.m.v. een experiment in een afgeijnde regio</p> <p>In samenwerking met MPACT wordt de mobiliteitsdrempel voor vakantiegangers weg gewerkt.</p>				
3.2.1.G	De toeleiding naar de sociale tarieven en de boekingsprocedure worden geoptimaliseerd.	<p>Verhoging van de toeleiding naar het aanbod sociaal tarief door het versterken /professionaliseren van de rap op stap kantoren.</p> <p>Er is een stijging in het aantal boekingsaanvragen van rap op stap kantoren.</p> <p>De doorlooptijd van boeking is verkort.</p>		<p>Er vond een participatief moment plaats met de stakeholders rond het toekomstplan Rap op stap.</p> <p>De dienstverlening van de boekingscentrale is geoptimaliseerd. (rollen en processen zijn in kaart gebracht en geoptimaliseerd).</p>		Er is een toekomstplan Rap op stap waarbij ook impact op de interne werking duidelijk is.
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.	Het recht op vakantie is verankerd als intrinsieke waarde in de werking van Toerisme Vlaanderen.	De rol van TVL en opdracht in ISTO is gedefinieerd en duidelijk.			Alle personeelsleden van Toerisme Vlaanderen kennen en erkennen het belang van vakantie en integreren dit maximaal in zijn werking (als logiescoach, in de kwaliteitsinstrumenten, in de RnM academie, ...).
3.2.2	Toegankelijkheid					
3.2.2.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke	KPI 2022 - Gemiddeld screent INTER 50 logies, musea, bezoekerscentra...	De brochure editie 2022 is gelanceerd en verspreid.	De 1 st e labelcommissie heeft plaatsgevonden.	De update van de toegankelijk erfgoedwandeling in	We hebben lopende hefboomprojecten en dossiers i.k.v.

	<p>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>per half jaar op hun toegankelijkheid (infrastructuur) met focus op de belevingen binnen de verhaallijnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 bieden de sector inspiratie via beelden, stories en good practices - We organiseren minstens 3 vormingen of inspiratiesessies. 2 op 3 deelnemers aan vormingen geeft aan concreet initiatief te nemen na de opleiding. <p>KPI LT</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 positief waarderen op vlak van toegankelijkheid. - Het patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt gescreend op vlak van toegankelijkheid en de haalbaarheid van verbeterpunten wordt in kaart gebracht. 			<p>Brugge en Leuven werd gelanceerd.</p>	<p>logiespremie en IVV geadviseerd. We hebben voorstellen voor relanceprojecten gescreend en geadviseerd. We hebben de pilootprojecten geadviseerd waar nodig en relevant. De inspiratiesessies voor de goedgekeurde relanceprojecten werden voorbereid. We hebben de labelcriteria geüpdatet en de brochure met technische richtlijnen aangepast. De 2e labelcommissie heeft plaatsgevonden. We zijn gestart met de optimalisatie van de ontsluiting van toegankelijkheidsinfo.</p>
3.2.3	Familievriendelijkheid					
3.2.3.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - We bieden de sector inspiratie en informatie via beelden, 			<p>Fe inspiratiebrochure werd geüpdatet.</p>	<p>We hebben lopende hefboomprojecten en dossiers i.k.v.</p>

	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>stories, good practices.</p> <ul style="list-style-type: none"> - We organiseren minstens 3 vormingen. 2 op 3 deelnemers aan vormingen geeft aan concreet initiatief te nemen na de opleiding. - We ondersteunen Mechelen in de voorbereiding van het 'Hands on'-congres 2023 - We coachen de nog lopende hefboomprojecten, proeftuinen, pilootprojecten en thematische netwerken op vlak van familievriendelijkheid. Voor de hefboomprojecten resulteert dit na opening in een positieve NPS score. (met het huidig aantal projecten en de oproepen ifv van de relance in 2022 wordt het erg moeilijk om dit vanuit de hub kwaliteit intensief op te volgen) <p>KPI LT</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. - De pilootprojecten van Toerisme Vlaanderen ontwikkelden een familievriendelijk aanbod (waar relevant) 				logiespremie en IVV geadviseerd. We hebben voorstellen voor relanceprojecten gescreend en geadviseerd. We hebben de pilootprojecten geadviseerd waar nodig en relevant. De inspiratiesessies voor de goedgekeurde relanceprojecten werden voorbereid.
OD 3.3.	Jeugdtoerisme					
3.3.1	3.3.1 Jeugdtoerisme					
3.3.1.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke	<p>KPI 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> - we stimuleren de sector om belevingen te realiseren in 				We hebben in enkele pilootprojecten (oa Kasteel van Poeke)

	Touch points in de bezoekerscyclus om in te zetten op jongerentoeerisme, en promoten Vlaanderen als een aantrekkelijke bestemming voor jongeren.	samenwerking met jongeren en passen dit principe zelf toe in de pilootprojecten. KPI LT - Aan het einde van de beleidsperiode blijkt uit de tevredenheidsbevraging van bezoekers dat jongeren Vlaanderen positief waarderen.'				jongeren betrokken om input te geven ifv herbestemming van de site. We hebben voorstellen voor relanceprojecten gescreend en geadviseerd. We hebben de pilootprojecten geadviseerd waar nodig en relevant. De inspiratiesessies voor de goedgekeurde relanceprojecten werden voorbereid.
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.				Het KMSKA-topevenement vindt plaats. Het WK-Breaking topevenement vindt plaats.	
4.1.2.	Door EventFlanders vinden internationale topevenementen plaats op het vlak van cultuur, sport en gastronomie in Vlaanderen					
4.1.3.	Expertise en netwerk m.b.t. events binnen de thema's sport, cultuur en de algemene categorie worden uitgebouwd	EF werkt verder aan de professionalisering van haar werking en de ondersteuning van de evenementensector. Hierbij	Een plan van aanpak rond verdere professionalisering en ondersteunende rol	Een visie rond klimaat neutrale events is ontwikkeld en doorvertaald in een	Een model naar alternatieve inkomstenbronnen is uitgewerkt.	De tiende editie van de MeetinFlandersAcademy heeft plaatsgevonden en is uitgerold naar de

	ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	staan expertiseopbouw en kennisdeling centraal.	van EventFlanders is opgemaakt. Onderzoek naar alternatieve inkomstenbronnen is opgestart. De ontwikkeling van een impactmethodologie is opgestart. De negende editie van de MeetinFlandersAcademy heeft plaatsgevonden. Een communicatiestrategie is uitgewerkt.	duurzaamheidsformat /-kader voor events. Tools voor de optimalisatie van de werking van EventFlanders zijn ontwikkeld. Een visie rond kennisdeling en de doorontwikkeling van de MeetinFlandersAcademy naar de bredere toeristische sector is uitgewerkt. Het Florerend Events Model is uitgerold in de sector. Onderzoek naar alternatieve inkomstenbronnen is afgerond.	Een impactmethodologie en -calculator zijn ontwikkeld. De doorvertaling van legacy naar events is opgestart.	breedere eventsector. Strategische partnerships werden opgestart.
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	Werken aan cultuur, samenwerking en afspraken om te komen tot een florerende organisatie.				

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.					
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 indien deze in 2021 nog niet gebeurd zou zijn). 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.	De KPI-rapportering wordt verder uitgebouwd. Goedkeurders in OraFin zijn gesensibiliseerd (rond het meegeven van de reden van afwijzing) zodat we remediërende acties kunnen ondernemen.	De KPI-rapportering wordt verder uitgebouwd. 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.	De KPI-rapportering wordt verder uitgebouwd.
5.1.4	IT en Kanaal					
5.1.5	Juridische Zaken en Overheidsopdrachten					
5.1.5.A	Erelonen, gerechtskosten We kopen juridische expertise in opdat de juridische zaken binnen Toerisme Vlaanderen worden opgevolgd.	Raamcontract juridische dienstverlening HFB is gegund en wordt beheerd.				
5.1.5.B	De verzekeringspolissen m.b.t. ons patrimonium worden beheerd opdat deze voldoende verzekerd zijn.	Opdracht doorlichting verzekeringsportefeuille is afgerond.				

5.1.5.C	We stellen onze juridische expertise ter beschikking opdat de overheidsopdrachten vlot verlopen en de juridische zaken worden opgevolgd.					
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.	Er is een consistente interne communicatiewerking, waarbij regelmatige en transparante nieuwsberichten centraal staan zodat alle medewerkers over de voor hen relevante informatie tijdig beschikken.	De interne kanalenmix is vastgelegd per doelgroep. Er zijn heldere richtlijnen rond welke info en content bij welk intern kanaal hoort. De eerste doelgerichte communicatiekanalen zijn gelanceerd.		Op basis van de verzamelde kennis wordt de kanalenmix en contentplan aangepast per doelgroep.	
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 over de ondersteuning van de hub Mens en Organisatie is gemeten (0-meting).	De werknemers weten wat men kan verwachten van de dienstverlening van de hub Mens & Organisatie (op basis van de unieke doelstellingen).		Er is duidelijkheid gecreëerd over de uitvoering van de HR-processen in de buitenlandkantoren en waar nodig proberen we de buitenlandkantoren te ontlasten in hun (harde payroll) HR-processen.	Hub Mens & Organisatie heeft in 2022 actief bijgedragen aan het verder ontwikkelen van de organisatiecultuur. De actiepunten rond Mens & Organisatie in het actieplan florerende organisatie zijn aangepakt of worden voorbereid. Het afsprakenkader re-integratie is opgemaakt en gecommuniceerd.
5.1.7.C	Werving en selectie, algemene kosten - HR ondersteunt de organisatie (de directie) bij het maken en uitvoeren van een realistisch personeelsplan	Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat we steeds beter scores (dan voorgaande bevragingen) op het geven van loopbaankansen (Vraag 28, 29 en 30).	Het gewijzigd PEP (voortvloeiend uit revisie) is afgeklopt door de directie en goedgekeurd door de vakorganisaties.	Eventuele extra wervingsnoden (voortvloeiend uit wervingsplan) zijn volgens het		

	waarmee Toerisme Vlaanderen zijn beleid kan realiseren.	<p>Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat de workload voor onze collega's doenbaar is (Vraag 11) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.</p> <p>Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk (Vraag 2) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.</p> <p>Uit de eigen personeelsbevraging blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk (Vraag 23, 24 en 25) - 80 % is akkoord of eerder akkoord.</p>	Het wervingsplan 2022 is afgeklopt door de directie en gecommuniceerd naar de organisatie.	stappenplan interne mobiliteit opgestart.		
5.1.7.D	Welzijn - Toerisme Vlaanderen staat voor een organisatie die het werkplezier bevordert.	Uit de eigen personeelsbevraging blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk - 80 % is akkoord of eerder akkoord.				<p>De acties in het Jaaractieplan Welzijn op het Werk 2022 zijn uitgevoerd. Het Jaaractieplan Welzijn op het Werk 2023 is opgemaakt en goedgekeurd door de vakorganisaties.</p> <p>Het afsprakenkader re-integratie is opgemaakt en gecommuniceerd.</p>
5.1.7.E	We zijn een lerende organisatie (vorming en opleiding).	De acties in het Jaaractieplan Welzijn op het Werk 2022 zijn uitgevoerd. Het jaaractieplan Welzijn op het Werk 2023 is opgemaakt en goedgekeurd door de vakorganisaties.	Team coaching voor directie is opgestart. De geplande leiderschapstrainingen worden verder uitgerold.	De vormingsnoden zijn bevestigd na de PLOEG-cyclus. Vormingsplan 2022 is opgemaakt.		<p>Het vormingsplan 2022 is uitgevoerd. Alle geplande collectieve vormingen en leiderschapstrainingen hebben plaats gevonden.</p> <p>De principes rond vorming zijn goedgekeurd door de directie en</p>

						gecommuniceerd naar de werknemers.
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 2022

Toerisme Vlaanderen ging in 2021 van start met een nieuwe organisatiestructuur. Op 26 mei 2021 werd het nieuwe personeelsplan goedgekeurd door de vakorganisaties. Vanuit het principe van lerende organisatie en omwille van gewijzigde personeelsbehoeften voerden we nog enkele groter optimalisaties door aan de organisatiestructuur. Het aangepaste personeelsplan werd op 18 januari 2022 voorgelegd aan de vakorganisaties. Op 7 maart 2022 deden we, na akkoord van de vakorganisaties, nog enkele kleine aanpassingen aan het PEP.

Functie	A1	A2	A2A	A2M	A3	B1	B2	C1	C2	D1	Eindtotaal
Administratieve functies						7		3			10
Beleidsfuncties	43	1				15	7		1		67
Controle- en audit functies	1					9	4				14
Dossier en gegevensbeheer								4	1		5
Dossierbeheer externe aanvragen						1			3		4
Hoger Kader					1						1
Klantenadviseur	3					5	2				10
Lager Kader	5	10					2				17
Middenkader			2								2
Niet ingeschaald	10					15	7				32
Niet van toepassing				2							2
Onderzoeksfuncties	5						1				6
Organisatie-ondersteunend	10						1				11
Praktisch Uitvoerend								3		3	6
Projectmanagement	1	7									8
Technisch Specialist	3										3
Themaspecialist	1					12	1	2			16
Eindtotaal	82	18	2	2	1	64	25	12	5	3	214

(*) Niet ingeschaald = functies in onze buitenlandse kantoren

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

Opvolging personeelsbesparing

Toerisme Vlaanderen moet deze legislatuur 4 koppen besparen. In 2022 komen we qua koppenaantal iets hoger uit omwille van hervormingen en extra werk, maar we streven er wel naar om tegen het einde van de legislatuur de koppenbesparing te realiseren.

4.3 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2022

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
Preventieadviseur arbeidsveiligheid (GDPB)	Jenifer Schmit	T 0479 93 20 10 jenifer.schmit@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 2022.

4.3.3 Arbeidsveiligheid

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Noodplanning	Extra sensibilisering rond nieuwe evacuatieprocedure	Toerisme Vlaanderen/HFB	1 ^{de} kwartaal
	Communiceren evacuatieprocedure en contactpersonen welzijn tijdens onboarding nieuwe collega's	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	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 directie	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	2 ^{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	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	4 ^{de} kwartaal
Keuringsattesten	Opvolgen opmerkingen keuringsattesten technische installaties	HFB	Doorlopend
AED-toestel	Opvolgen jaarlijkse controle	HFB	2 ^{de} 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 sensibiliseren rond vrijwillige griepvaccinatie Vlaamse overheid	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	Inzetten op gezonde voeding tijdens personeelsevents of vergaderingen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Re-integratie	Opstarten, opvolgen en evalueren formele en informele re-integratietrajecten	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

	Afsprakenkader re-integratie opmaken	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Sessie organiseren rond re-integratie en ziekte voor leidinggevenden	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Opvolgen rapportering langdurig zieken en leidinggevenden informeren/adviseren indien nodig	Toerisme Vlaanderen	Maandelijks
Ziekteverzuim	Opvolgen ziekteverzuimindex Mediwe en leidinggevenden informeren en adviseren	Toerisme Vlaanderen	Maandelijks
Functie risicoanalyse	Uitvoeren functie risicoanalyse terreinmedewerkers en nieuwe medewerkers	Toerisme Vlaanderen/PA GDPB	1ste kwartaal

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	Doorlopend
Risicoanalyse psychosociale aspecten	Uitvoeren acties na risicoanalyse in 2021	Toerisme Vlaanderen/GDPB/IDEWE	Doorlopend
Integriteit	Actie opzetten rond integriteit	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Mentale fitheid	Organiseren actie rond mentale fitheid	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Organiseren actie rond e-mailloze vrijdag	Toerisme Vlaanderen	Laatste vrijdag november
Feiten door derden	Communiceren procedure register feiten door derden	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Organiseren opfrissessie geweld door derden voor adviseurs logies & handhaving	Toerisme Vlaanderen	1 ^{de} kwartaal
Rollen welzijn	Communiceren diverse 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
	Sensibiliseringsactie opzetten rond ergonomie	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Instellen (thuis)werkplek door ergocoach op vraag (fysiek of via Teams)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Ergocoach	Aanstellen nieuwe ergocoach beeldschermwerk na opleiding	Toerisme Vlaanderen	3 ^{de} kwartaal
	Jaarlijkse rondgang door ergocoach om risico's in kaart te brengen en acties op te zetten (ook virtueel)	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Rondgang van ergocoach bij nieuwe werknemers (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
Duurzaamheid	Acties uitvoeren van Duurzaamheidsplan Toerisme Vlaanderen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Energiebesparing	Energiescreenings uitvoeren op 5 sites van het patrimonium van Toerisme Vlaanderen	Toerisme Vlaanderen/HFB	2 ^{de} kwartaal
Duurzaamheid	Ontwikkeling en doorvertaling visie klimaatneutrale events in een duurzaamheidsformat/-kader voor events	Toerisme Vlaanderen	3 ^{de} kwartaal

4.4 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2022

4.4.1 Contactpersoon

Contactpersoon diversiteit	Margot Vanbeneden	T 02 504 04 57 Margot.vanbeneden@toerismevlaanderen.be
----------------------------	-------------------	--

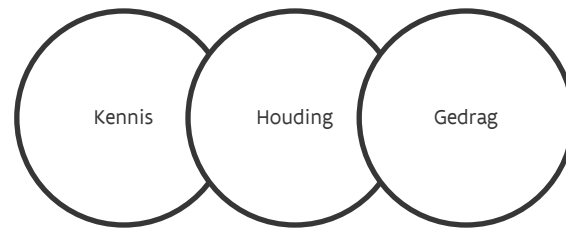
4.4.2 Onze aanpak

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.	Voorjaar 2022
Vacature databank Dankzij de vacature databank 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, talentree, ...)	Doorlopend

Voorbehouden betrekkingen Voorbehouden betrekkingen zijn vacatures die enkel worden opengesteld voor mensen met een handicap of chronische ziekte. Dit aanbod wordt zeer gericht bekend gemaakt.	Voor elke nieuwe vacature gaan we na of we de functie kunnen openstellen als een voorbehouden betrekking.	Doorlopend
	We stellen minstens 1 vacature open als een voorbehouden betrekking.	Tegen einde 2022
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 2022 - 2023
	We stellen minstens 1 jobstudent en 1 stagiair te werk met een handicap of chronische ziekte	Schooljaar 2022 - 2023
	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 2022

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). Ook de contactpersoon diversiteit wordt expliciet vermeld.	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.	Indien er wijzigingen zijn van leidinggevenden die een collega met een IP in het team geeft en/of collega's een nieuwe functie opnemen, 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.	Doorlopend

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
	Indien er een nieuwe collega start, worden de naamkaartjes in braille op de postvakjes geüpdatet, in afstemming met onze collega met een visuele beperking.	Doorlopend
Toegankelijke opleidingen	Interne opleidingen (door interne trainers) en collectieve in-company trainingen krijgen steeds een toets van toegankelijkheid.	Doorlopend
Taaldrempels wegwerken 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

<p>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.</p>	<p>We passen de interne vacatures en procedures aan zodat deze toegankelijk zijn voor mensen met een handicap of chronische ziekte</p>	<p>Doorlopend</p>
--	--	-------------------

4.4.4.3 Doorstromen

Instrument	Actie	Timing
<p>Wervingscascade met aandacht voor kansengroepen Door wervingen steeds volgens een geijkte cascade te laten verlopen krijgen alle interne en externe kandidaten extra kansen</p>	<p>Sinds 2017 volgt Toerisme Vlaanderen een stappenplan voor interne mobiliteit, om medewerkers de mogelijkheid te geven om intern naar een andere job te evolueren:</p> <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 	<p>Doorlopend</p>

4.4.4.4 Blijven

Instrument	Actie	Timing
<p>Aanwezigheidsbeleid Het aanwezigheidsbeleid past in het HR-beleid en gaat dieper in op retentie en re-integratie.</p>	<p>We updaten het aanwezigheidsbeleid op basis van de nieuwe omzendbrief re-integratie.</p>	<p>Voorjaar 2022</p>
	<p>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.</p>	<p>Najaar 2022</p>

4.4.4.5 Uitstromen

Instrument	Actie	Timing
Exit bevraging Bij elke uitstroom wordt er vanuit HR een exitgesprek gevoerd om met de collega's terug te blikken 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.	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 op regelmatige basis over de voortgang van de diversiteitscijfers 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.	We laten de nieuwe HR-collega die de rol van diversiteitsambtenaar zal opnemen vanaf 2022, de opleiding volgen.	Voorjaar 2022

Algemene bewustwordingsacties	Met behulp van kleine berichten brengen we het thema diversiteit en antidiscriminatie steeds opnieuw onder de aandacht.	Doorlopend
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 2022 werd opgemaakt en bevat diversiteitsdoelstellingen.	September 2022
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 en intussen afgerond, waarbij het agentschap op 1 januari 2021 in de nieuwe organisatie een doorstart nam. De transformatie impliceerde ook de samenstelling van een nieuwe 4-koppig directieteam, samengesteld uit de administrateur-generaal, de thema- en organisatiemanager en de interne business officer. Deze laatste twee zijn respectievelijk in juli en september 2021 gestart. In het laatste kwartaal van 2021 werden door Audit Vlaanderen aanbevelingen geformuleerd n.a.v. de organisatie-audit eerder dat jaar.

Nu de nieuwe directie aan boord is, zal deze gedurende 2022 opnieuw werk maken van het integreren van het risicomanagement en het versterken van organisatiebeheersing/interne controle in de nieuwe werking. Ook kan de coördinerende rol rond het risicomanagement verdere invulling krijgen, de methodiek rond risicomanagement verfijnd en opnieuw geïmplementeerd worden en 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 (opstart april 2022). Audit Vlaanderen zal vanaf september 2022 een nieuwe audit opstarten om de status van het risicomanagement binnen Toerisme Vlaanderen te evalueren. Daarenboven zal Audit Vlaanderen dan ook opvolging doen omtrent de aanbevelingen die gedaan werden in het kader van de organisatie-audit die afgerond werd in oktober 2021. Bedoeling is dat het resultaat van beide audits wordt meegenomen in het beleidsgericht rapport dat zal worden opgesteld per einde 2022 (december).

6 ENERGIEBESPARING

Toerisme Vlaanderen heeft zich ingeschreven in de werking van SURE 2050 en werkt aan een strategisch vastgoedplan in dit kader dat in 2022 wordt opgeleverd. We beschikken over een 40-tal gebouwen en gebouwsites die echter niet door ons beheerd worden en aldus buiten de scope van de energiedoelstellingen vallen. Desalniettemin motiveert en ondersteunt Toerisme Vlaanderen deze erfpachters en uitbaters in het verbeteren van hun energie-efficiëntie.

Recent heeft Toerisme Vlaanderen meerdere erfgoedsites verworven en zijn er nog enkele in verwerving. Toerisme Vlaanderen zal de hoogst mogelijke standaarden toepassen op het gebied van energie-efficiëntie in het renoveren van deze gebouwen, binnen de limieten van de restricties die toegepast moeten worden vanuit de bescherming als erfgoed.

Voor ons kantoorgebouw bekijken we, samen met de eigenaar (we huren het kantoorgebouw) en het Facilitair bedrijf (inkanteling is in opstart) welke maatregelen we de komende jaren kunnen uitgevoerd worden op het gebied van energie-efficiëntie.

Het plan voor de komende jaren zal begin 2022 worden vastgelegd.