

ONDERNEMINGSPLAN 2023

Inhoud

Woord vooraf.....	3
1 Van beleid tot realisatie.....	4
2 Beleidsdoelstellingen.....	5
3 Ondernemingsplan.....	6
4 Personeel, preventie en welzijn	48
4.1 Waarden	48
4.2 Traject organisatiecultuur en leiderschap	49
4.3 Personeelsplan 2023	50
4.4 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2023	51
4.5 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2023	57
5 Aanbevelingen Audit Vlaanderen.....	65
5.1 Beleidsgerichte audit.....	65
5.2 Audit risico management	68
6 Energiebesparing.....	69
7 Duurzaamheidsplan.....	70

WOORD VOORAF

Beste lezer,

De toeristische sector bevindt zich al enkele jaren in een turbulente periode, waarbij volatiele energiemarkten en hoge inflatie ook in 2023 hun weerslag zullen hebben. Dit jaar blijft Toerisme Vlaanderen zich inzetten om ervoor te zorgen dat het toerisme in Vlaanderen ook in deze omstandigheden kan floreren. Hiervoor kijken we uit naar een aantal initiatieven die aan het begin van deze beleidsperiode werden gelanceerd en nu hun vruchten beginnen af te werpen.

Vanaf januari beginnen we met de uitrol van twee vernieuwde decreten. De erkenning en subsidiëring voor jeugdverblijven zijn ingekanteld in het logiesdecreet. Dit brengt de erkenning en subsidiëring van alle types van logies samen onder één decretaal kader met vernieuwde kwaliteitsnormen. Daarnaast voorziet het decreet 'Iedereen verdient vakantie' in nieuwe ondersteuningsmechanismen om vakantie voor Vlamingen met vakantiedrempels mogelijk te maken.

Sinds het begin van deze beleidsperiode ontwikkelt Toerisme Vlaanderen een aantal pilootprojecten. Dit zijn erfgoedsites die een primaire toeristische herbestemming krijgen. In 2023 worden voor het Rubenskasteel, het Kasteel van Poeke, het Kasteel van Leut, de Sint-Godelieve Abdij en Klooster Minderbroeders in Brugge en de Abdijsite Herkenrode in Hasselt de herbestemmingsplannen opgeleverd en het startschot gegeven voor de eigenlijke herbestemming. Daarnaast ondersteunen we de selectie van kandidaten Nationale Parken en Landschapsparken, die in 2023 hun erkenning zullen krijgen. Met projecten zoals Vlaamse Meester op hun plek, het Ensorjaar en de topstuktentoonstelling in het MAS organiseren we een aantal grote evenementen die onze troeven in de kijker zetten.

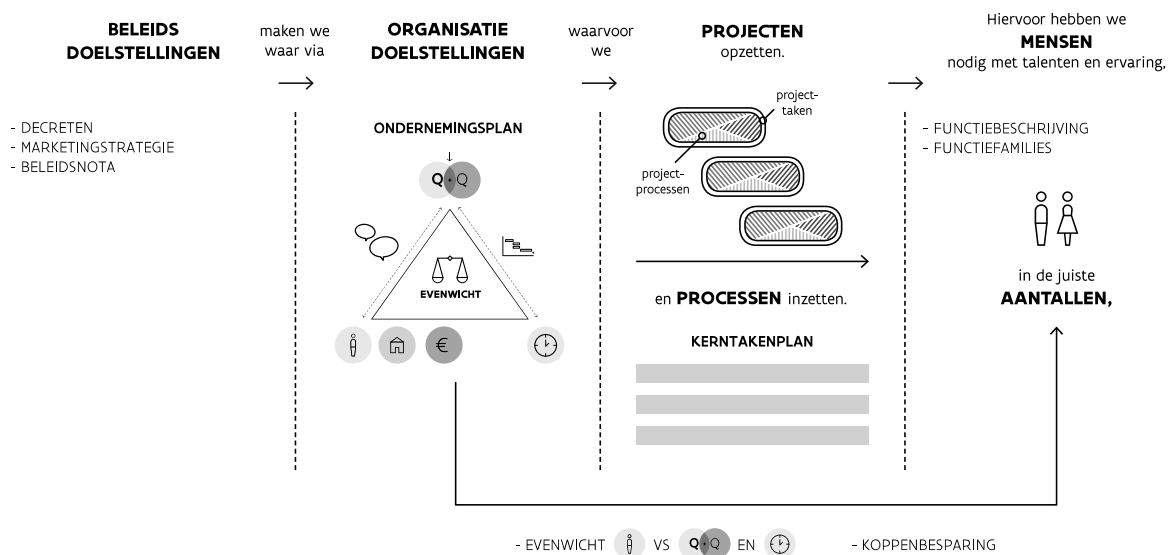
In 2023 houden we ook het 'Reizen naar morgen' - netwerk boven de doopvont. Dit is een multi-stakeholder en zelfsturend netwerk waarmee we de ruime toeristische sector uitnodigen om elkaar te inspireren en te ondersteunen om van Vlaanderen nog meer een florerende bestemming te maken. Dit is een bestemming waarbij er een evenwicht is tussen de meerwaarde gecreëerd voor de bewoners, bezoekers, ondernemers en de plek zelf. We richten ons op duurzaam toerisme waarbij we niet alleen kijken naar economische winst, maar ook naar de positieve maatschappelijke impact van toeristische projecten. Door de juiste balans te vinden tussen deze twee aspecten, kunnen we ervoor zorgen dat alle belanghebbenden erop vooruitgaan en dat Vlaanderen kan bloeien als een innovatieve, inspirerende en kwalitatieve reisbestemming.

Veel leesplezier.

Peter De Wilde
Administrateur-generaal ad interim

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 2023 het beleid zullen waarmaken. Voor de directie van Toerisme Vlaanderen is het een sturingsinstrument om gericht en gefocust te blijven werken aan de beleidsdoelstellingen.

2 BELEIDSDOELSTELLINGEN

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

Dat beleid is onder meer omschreven in:

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

De strategische en operationele doelstellingen waaraan Toerisme Vlaanderen werkt, zijn:

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

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

3 ONDERNEMINGSPLAN

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

Hiertoe hebben we in onze strategie vijf strategische kernprincipes gedefinieerd:

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

Hieronder beschrijven we welke resultaten we willen behalen in 2023 om deze strategie te verwezenlijken. Doordat we in het ondernemingsplan focussen op de te behalen resultaten, vind je enkel prestatie-indicatoren en mijlpalen terug en niet de acties die we hiervoor nemen en de processen die we hiervoor inzetten.

ONDERNEMINGSPLAN 2023

ONDERNEMINGSPLAN 2023						
DOELSTELLINGEN		KPI	MIJLPALEN 2023			
		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.	<p>Alle aanmeldingen, erkenningsaanvragen en aanvragen voor een comfortclassificatie zijn tijdig (zoals bepaald in het logiesdecreet) behandeld.</p> <p>Erkende jeugdverblijven worden na de inwerkingtreding van het gewijzigde logiesdecreet gecontacteerd, geadviseerd en begeleid naar een nieuwe erkenning en comfortclassificatie volgens het logiesdecreet.</p>		Een eerste bevraging van tussenpersonen, om na te gaan of alle logies in een bepaalde regio of stad zijn aangemeld, is uitgevoerd.		Een tweede bevraging van tussenpersonen, om na te gaan of alle logies in een bepaalde regio of stad zijn aangemeld, is uitgevoerd.
1.1.1.B	Het regelgevend kader met betrekking tot de jeugdlogies wordt verder uitgevoerd en geëvalueerd zodat kwalitatieve	Het vernieuwde logiesdecreet is in werking getreden op 1 januari 2023. De jeugdlogies werden in dit decreet ingekanteld. De KPI van deze jaardoelstelling is				

	jeugdlogies gegarandeerd blijven.	vanaf 2023 ingekanteld in de jaardoelstellingen m.b.t. de implementatie van het logiesdecreet.				
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).		Het periodiek overleg tussen lokale en provinciale logiesconsultanten en logiesadviseurs van Toerisme Vlaanderen heeft plaatsgevonden.		Het periodiek overleg tussen lokale en provinciale logiesconsultanten en logiesadviseurs van Toerisme Vlaanderen heeft plaatsgevonden.
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.	6 terreingebonden logies hebben deelgenomen aan een kwaliteitstraject om een innovatievere terreinschikking te ontwerpen en een betere bezoekersbeleving aan te bieden. Minstens 2 op 3 deelnemers van het begeleidingstraject hebben aangegeven tevreden te zijn en concreet initiatief te nemen op basis van het advies. We hebben, samen met partners, logies aan de hand van good practises, stories en inspiratiesessies ondersteund, geïnspireerd en gemotiveerd op vlak van gastvrijheid, lokaal ambassadeurschap, duurzaamheid en een kwalitatieve bezoekersbeleving Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of				

		inspiratiemoment hebben aangegeven de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen.				
1.1.1.E	Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.	Toerisme Vlaanderen doet, in uitvoering van het duurzaamheidsplan en strategisch vastgoedplan, doelgerichte investeringen met prioriteit voor verduurzaming en instandhouding	De juiste investeringsprojecten worden gekozen	De aanbestedingen zijn klaar	Start van de uitvoeringswerken	
1.1.1.F	Toerisme Vlaanderen investeerde in logies door het verstrekken van subsidies.	Toerisme Vlaanderen doet een subsidieoproep waarbij toeristische logies (inclusief jeugdverblijven) worden ondersteund voor hun inspanningen op het vlak van bepaalde investeringen. Alle aanvragen voor een logiessubsidie zijn tijdig en volgens de decretale normen behandeld. Alle aanvragen tot uitbetaling van een goedgekeurde infrastructuursubsidie zijn gecontroleerd en uitbetaald indien volledig en ontvankelijk.		De subsidieoproep 2023 voor toeristische logies is gelanceerd.		Alle begunstigden zijn op de hoogte van hun toegekende logiessubsidie.
1.1.1.G	Toerisme Vlaanderen investeerde in sociaal-toeristische verblijven door het verstrekken van subsidies.	Het vernieuwde logiesdecreet is in werking getreden op 1 januari 2023. De jeugdlogies werden in dit decreet ingekanteld. De KPI van deze jaardoelstelling is vanaf 2023 ingekanteld in de jaardoelstellingen m.b.t. de implementatie van het logiesdecreet.				
1.1.2	Kwalitatieve en gastvrije bezoekerscyclus					

1.1.2.A	<p>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>	<p>We hebben, samen met partners, relevante stakeholders in de bezoekerscyclus aan de hand van good practises, stories en inspiratiesessies ondersteund, geïnspireerd en gemotiveerd op vlak van gastvrijheid en lokaal ambassadeurschap.</p> <p>Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of inspiratiemoment hebben aangegeven de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen.</p> <p>We hebben de relanceprojecten en pilootprojecten ondersteund, geïnspireerd en gemotiveerd op vlak van gastvrijheid, lokaal ambassadeurschap, duurzaamheid en een kwalitatieve bezoekersbeleving.</p> <p>Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of inspiratiemoment hebben aangegeven de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen. We hebben zelf en via partners tools aangereikt voor een betere bezoekerservaring ifv een duurzame inbedding van het kwaliteits- en belevingsmanagement in het museum/attractie.</p> <p>We hebben het verwerven van kennis en het onderling uitwisselen van kennis gestimuleerd op vlak van gastvrijheid, lokaal</p>				
---------	---	--	--	--	--	--

		<p>ambassadeurschap, duurzaamheid en een kwalitatieve bezoekersbeleving, voor onderwijsorganisaties, gidsenorganisaties en toeristische onthaalkantoren via overleg en netwerkmomenten.</p> <p>We ontwikkelden in overleg met relevante stakeholders een visie over de gids van de toekomst. We ontwikkelden tools ifv interactief gidsen en organiseerden hierover workshops.</p> <p>We hebben de 2e zelfscan uitgerold voor de toeristische onthaalkantoren en minstens 3/4 van de internationale onthaalcentra heeft actief deelgenomen zodat ze verder kunnen werken aan hun regisseursrol m.b.t. onthaal in de bestemming en op het beter inspelen op de digitale transformatie.</p>				
1.1.3	Kwaliteitsopshaling van de toeristische belevingen					
1.1.3.A	We ontwikkelen nieuwe kwaliteitsinstrumenten ter ondersteuning van de kwaliteitsopshaling van de toeristische belevingen.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				
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.	Het Reizen naar Morgen-netwerk is van start gegaan en de doelstellingen zijn helder.	De organisatiestructuur netwerk is opgezet.	Het netwerk is gelanceerd.		
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).	Alle doelstellingen van Smartcultour project; Livinglab Scheldeland zijn behaald.	Business case voor Livinglab Scheldeland is uitgewerkt.	Finaal congres is georganiseerd en stakeholders hebben geparticipeerd.		
1.2.2	Kennisgedreven toerismebeleid					
1.2.2.A	We ondersteunen de organisatie bij het bewaken, monitoren en uitdragen van de strategie en sturen bij waar nodig, zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub strategie wordt gemeten en is gestegen t.o.v. 2022. Het JOP (en JOR) is opgemaakt. De BBT is opgesteld. De nieuwe strategie voor beleidsafstemming is geïmplementeerd in de organisatie. Minstens 2 rapporten over de	De interne consultatie voor het memorandum is lopende. Het JOP BA2023 is opgesteld en ondernemingsplan is opgemaakt	Het JOP 2024 in eerste versie is opgemaakt. Hoofdpijnen voor het memorandum zijn opgesteld.		Het JOP 2024 en de BBT 2024 zijn opgemaakt. Het memorandum is opgemaakt. Het memorandum van Toerisme Vlaanderen is in opmaak. Minstens 2 eindrapporten voor de evaluatie van de pilootprojecten zijn beschikbaar

		evaluatie van de pilootprojecten zijn beschikbaar				
1.2.2.B	We ondersteunen het toerismebeleid met kennis en maken de eigen werking maximaal kennis gedreven zodanig dat deze bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van een florerende bestemming en organisatie.	<p>De basisdata (aankomsten, overnachtingen, bezettingsgraden van logies, logiesaanbod, bezoekersaantallen van attracties, tewerkstelling, Tourism Sattelite Account, aantal associatiecongressen en data over de florerende bestemming, koolstofvoetafdruk van onze bezoekers) die noodzakelijk is om een globaal beeld te krijgen over het toerisme is verzameld en gecommuniceerd naar alle belanghebbenden</p> <p>De trendpagina wordt 3-maandelijks aangevuld met de belangrijkste trends voor toerisme. Hierover wordt per kwartaal gecommuniceerd via interne communicatie.</p> <p>Het cruiseonderzoek is afgerond en de belangrijkste resultaten zijn gecommuniceerd.</p> <p>Het ambassadeursonderzoek bij de Vlaming is afgerond en de belangrijkste resultaten zijn gecommuniceerd.</p> <p>Het onderzoek over het profiel van de toerist in de kunststeden is afgerond en de belangrijkste resultaten zijn gecommuniceerd.</p> <p>Een methodologie om kencijfers over afval, electriciteit, ...</p>	<p>Het cruiseonderzoek is afgerond.</p> <p>De datastrategie voor het kenniscentrum is uitgewerkt.</p>	Het kunststedenonderzoek is afgerond.		<p>Het ambassadeursonderzoek is afgerond.</p> <p>Het bewonersonderzoek in de kunststeden is afgerond.</p> <p>De methodologie rond de kencijfers voor afval is opgemaakt.</p>

		<p>gegenereerd door toerisme in beeld te krijgen is bepaald.</p> <p>Het bewonersonderzoek in de kunststeden is afgerond en de belangrijkste resultaten zijn gecommuniceerd.</p> <p>Er is een datastrategie voor het kenniscentrum uitgewerkt zodanig dat we gericht, efficiënter en meer geautomatiseerd met onze data omgaan.</p> <p>80% van het personeel is tevreden met de geboden ondersteuning vanuit onze hub.</p> <p>De nodige ondersteuning voor het opzetten van de monitoring van de strategie van de verschillende thema's en de subsidieprojecten is gebeurd.</p> <p>De nodige ondersteuning en verwerking op vlak van onderzoek, bevestigingen, ... in het kader van de pilootprojecten is gebeurd.</p> <p>Er worden minstens 2 bijeenkomsten georganiseerd met het kennisnetwerk .</p> <p>90% van de adviesvragen over ruimtelijke plannen is behandeld.</p>				
1.2.2.C	Toerisme Vlaanderen investeert in de KUL door het verstrekken van subsidies.	De samenwerkingsovereenkomst met de KUL is geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				

1.2.2.D	Toerisme Vlaanderen investeert in NECSTouR door het verstrekken van een subsidie	De samenwerkingsovereenkomst met de NECSTour is opgesteld en ondertekend en het voorschot 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 beleidsafstemming is intern opgestart.	Werkwijze voor beleidsafstemming is opgesteld en interne besprekingen worden gevoerd.		De screening van de BBT's is afgerond en besproken met de SPOC's van beleidsafstemming.	
1.3.2.	Toerisme Vlaanderen investeerde in vrijetijdseconomie binnen SALK door het verstrekken van subsidies.	Deze jaardoelstelling is uitdovend, waardoor er geen actie meer op ondernomen zal worden.				
1.3.3.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies in de lokale diensteneconomie.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies in de lokale diensteneconomie.	We zorgen ervoor dat het 1ste voorschot tijdig uitbetaald wordt	We zorgen ervoor dat het 2de voorschot tijdig wordt uitbetaald	We zorgen ervoor dat het 3de voorschot tijdig wordt uitbetaald	We zorgen ervoor dat het saldobedrag correct en tijdig wordt uitbetaald.
1.3.4.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies in de tewerkstellingsprojecten.	Toerisme Vlaanderen ondersteunde door het verstrekken van subsidies in de tewerkstellingsprojecten.	We zorgen ervoor dat het 1ste voorschot tijdig wordt uitbetaald.	We zorgen ervoor dat het 2de voorschot tijdig wordt uitbetaald.	We zorgen ervoor dat het 3de voorschot tijdig wordt uitbetaald.	We zorgen ervoor dat het saldobedrag correct en tijdig wordt uitbetaald.
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	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				

	<p>kwaliteit van de bestemming zodanig dat Vlaanderen op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke bestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>					
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>Er is een geconsolideerde externe communicatiewerking met geoptimaliseerde (digitale) communicatiekanalen zodat de doelgroep tijdig en op een kwaliteitsvolle manier geïnformeerd wordt.</p>	<p>Het jaarverslag 2022 is gepubliceerd.</p>	<p>Het jaarlijkse sectorevenement behaalt een tevredenheidsscore van 75% of meer</p>	<p>We verbeteren de zoekmachinevriendelijkheid van de website t.o.v. 2022</p>	<p>De bedrijfswebsite haalt en/of behoudt een gemiddelde score van 85/100 op kwaliteitscontrole, toegankelijkheid en SEO (via SiteImprove)</p>
1.4.3.	<p>Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.</p>	<p>De beschikbaarheidsvergoeding voor de jeugdherberg Brasschaat is periodiek betaald.</p>				
1.4.4.	<p>Het eigen patrimonium van Toerisme Vlaanderen wordt beheerd en de vastgoedportfolio wordt geoptimaliseerd.</p>	<p>De beschikbaarheidsvergoeding voor de jeugdherberg Brasschaat is periodiek betaald.</p>				
1.4.5.	<p>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>	<p>De tevredenheid van de collega's m.b.t. de ondersteuning van de hub marketingtactics wordt gemeten (0-meting).</p> <p>Marketing Tactics (MT) adviseert de organisatie op vlak van marketing- en communicatiestrategie.</p> <p>MT coördineert de internationale promo equipes.</p> <p>MT rolt de global campagnes uit ifv de thema's.</p>	<p>De praktische uitrol equipes en bijhorende acties zijn gestart.</p> <p>MT bewaakt strategie stakeholdercommunicatie.</p> <p>De communicatie voor pilootprojecten is lopende.</p> <p>Het contentplan voor social media op de global kanalen is gestart.</p>	<p>Eerste format rond expertise-deling vanuit MT is gestart</p> <p>De nieuwe website voor de pilootprojecten is gelanceerd op het DXP-platform.</p> <p>De global campagnes voor oa het Landschap als Getuige (WWI), de congreswerking, gastronomie, natuur,</p>	<p>De global campagnes voor oa Vlaamse Meesters in situ, Ensor 2024 en de icoonfietsroutes zijn gestart.</p> <p>De input vanuit MT voor de opmaak van de promoplannen voor 2024 is geleverd en verspreid in huis en naar partners.</p>	<p>MT heeft de doelstellingen van de global/multimarket campagnes in functie van thema's en projecten (van de equipes) behaald.</p> <p>Er is een evaluatie van equipes en aandeel MT gemaakt, en de leerpunten zijn gekend.</p> <p>De nieuwe flow voor creatie, beheer en</p>

		<p>MT beheert de social media strategie en uitrol op de globale kanalen.</p> <p>MT verzorgt de uitrol van de websites op het nieuwe DXP platform.</p> <p>Contentflow werkt en ondersteunt de promo-equipes.</p> <p>MT verzorgt de copywriting en vertalingen ifv de thema's via de interne werking en via beheer van raamcontracten.</p> <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>De lange termijn marketing plannen voor de thema's zijn vormgegeven ism. de agencies.</p>	<p>Cycling in Flanders en de kunststedencampagne zijn gestart.</p> <p>Er wordt gewerkt aan een efficiëntere flow voor creatie, beheer en distributie van content.</p>		<p>distributie van content werkt en draagt bij aan de werking van het hele huis.</p> <p>Alle resterende internationale websites zijn succesvol overgezet op het DXP platform.</p>
1.4.6.	<p>We sturen de REP offices en communicatie- en marketingbureaus zodanig aan dat zij bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen voor de thema's en de hele organisatie.</p>	<p>De REP offices voor Scandinavië en Azië werken volgens de nieuwe visie en aanpak van Toerisme Vlaanderen.</p> <p>De actieplannen voor Scandinavië, China, Z-Korea en Australië/NZ werden succesvol uitgevoerd.</p> <p>MT ontwikkelt de internationale pers/tradereizen ifv de thema's.</p>	<p>De actieplannen voor Scandinavië en Australië/NZ en Azië worden opgestart.</p> <p>De internationale pers en tradereizen werden succesvol uitgevoerd.</p>	<p>Succesvolle acties zoals mediadeals, JP met trade, pers/tradereizen, samenwerkingen met influencers en versterking van globale campagnes werden opgezet voor Scandinavië en Australië/NZ en Azië.</p> <p>De internationale pers en tradereizen werden succesvol uitgevoerd.</p>	<p>Succesvolle acties zoals mediadeals, JP met trade, pers/tradereizen, samenwerkingen met influencers en versterking van globale campagnes werden opgezet voor Scandinavië en Australië/NZ en Azië.</p> <p>De internationale pers en tradereizen werden succesvol uitgevoerd.</p>	<p>Succesvolle acties zoals mediadeals, JP met trade, pers/tradereizen, samenwerkingen met influencers en versterking van globale campagnes werden opgezet voor Scandinavië en Australië/NZ en Azië.</p> <p>De internationale pers en tradereizen werden succesvol uitgevoerd.</p>

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).	30 extra medewerkers kunnen de participatieve methodieken hanteren. Collega's geven eind 2023 aan dat ze tevreden (8/10) zijn met de dienstverlening van participatie.	Actieplan voor interne opleiding is klaar.	20 extra medewerkers hebben basis opleiding gevolgd.	10 extra medewerkers hebben master opleiding gevolgd.	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.	Collega's geven eind 2023 aan dat ze tevreden zijn (minstens 8/10) over de dienstverlening rond participatie en netwerkverbinding				
1.4.9.	We stellen onze expertise op het vlak van instrumenten m.b.t. kwaliteitsverhoging ter beschikking opdat de toeristische belevingen kwalitatiever worden.	Er wordt een coachingstraject voorzien voor alle relanceprojecten.				We hebben een algemeen bootcamp georganiseerd, alsook een kleiner bootcamp per thema.
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 Corporate Communicatie levert een tijdige dienstverlening, waarbij vraag en aanbod goed op elkaar zijn afgestemd. De mediadatabank is geoptimaliseerd en bijgewerkt.		Plan van aanpak om (visuele) merkbeleid in huis te versterken is klaar.		We hebben workshops PowerPoint georganiseerd ter ondersteuning van de branding.
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.	We zorgen voor een administratieve ondersteuning van de organisatie om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie. We zorgen ervoor dat we bij de personeelsbevraging een tevredenheidsscore behalen van minstens 80%.	Op basis van onze diverse expertises verlenen we administratieve en logistieke ondersteuning zodat er een efficiënte kwalitatieve interne werking kan gegarandeerd worden.			

1.4.12	We ondersteunen de organisatie met verschillende IT systemen om zo bij te dragen aan het behalen van haar doelstellingen van een florerende organisatie.	De digitale processen voor de implementatie van het decreet 'lederen verdient vakantie' zijn operationeel. De migratie van de websites van Toerisme Vlaanderen naar het DXP platform is afgerond.	Het portaal voor erkenningen Rap Op stap kantoren is geïmplementeerd. De Iedereen verdient vakantie partners zijn geïmporteerd in CRM.	Het contractbeheer Iedereen verdient vakantie aanbieders is geïmplementeerd op CRM.	De online brochure van Iedereen Verdient Vakantie is ontwikkeld.	Alle websites van Toerisme Vlaanderen zijn gemigreerd naar DXP. De Iedereen verdient vakantie partners zijn gedeeld via OpenData. De subsidieoproep voor Sociaal toeristische Organisaties is ontwikkeld.
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.	Toerisme Vlaanderen werkt verder aan haar strategisch vastgoedplan en doet gerichte conditiestaatmetingen en energieaudits.				
1.4.14	buitenlandkantoren					
OD 1.5.	Een actief herstel na Covid-19					
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 vijfde seizoen van het Tv-programma is gelanceerd.		Het zesde 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.	Een doeltreffende, gebalanceerde campagne die op continue basis draait en die ervoor zorgt dat meer internationale reizigers een meerdaags bezoek brengen aan de Vlaamse kunststeden	De digitale campagne met awareness - consideration en conversion waves, gericht op alle deelnemende doelmarkten is opgestart.	Er zijn joint promotions en lokale partnerships in de deelnemende markten met bookable aanbod bepaald.	De digitale campagne met awareness - consideration en conversion waves, gericht op alle deelnemende doelmarkten is gelanceerd.	De digitale campagne is afgerond en eventueel omgezet in always-on werking
OD 1.6.	Corona-provisie 2020 (begrotingsruiter =overdracht overschot van 2020 naar 2021)					
OD 1.7.	Relance Middelen VV 111 (50 mio)					
OD 1.8.	Corona-provisie 2021 (uit corona provisie Vlaamse Overheid 2021)					
OD 1.9.	Relance Middelen VV 110 (PPS, 88 mio)					
SD 2	VLAANDERENBREDE VERHAALLIJNEN WORDEN GEIDENTIFICEERD, ONTWIKKELD EN GEPROMOOT					
OD 2.0	Themamanagement					
OD 2.0	Themamanagement					
2.0.1.	Projectmanagement	Het budget en de forecast wordt procesmatig opgevolgd door PL waardoor budgetten optimaal worden benut en binnen het opgegeven budget.		Alle projectleiders voeren een geactualiseerd budgetbeheer uit.		Alle projectleiders volgen het proces om het project op een succesvolle manier af te leveren.

		<p>De projectwerking is volledig ingebed in de bedrijfscultuur van TVL.</p> <p>We streven naar een betere tevredenheid bij de collega's over de samenwerking met de PMO's.</p>				Een tevredenheidsscore van minstens 70%.
OD 2.1.	Vlaanderen, natuurlijk					
OD 2.1.	Vlaanderen, natuurlijk					
2.1.0.A	<p>We bouwen onze expertise en netwerking m.b.t. het thema Natuur uit ter ondersteuning van de strategie en doelstellingen voor dit thema.</p>	<p>Elke thema expert heeft in 2023 deelgenomen aan minstens 1 opleiding, prospectie of congres binnen het thema om zijn/haar/hun expertise uit bouwen.</p> <p>De thema experts hebben hun netwerk van professionele belanghebbenden binnen het thema beheerd.</p> <p>Content en informatie vanuit het netwerk is verzameld en intern gedeeld via nieuwsbrieven, event kalender en themanetwerken.</p>				
2.1.0.B	<p>We verfijnen de strategie voor het thema 'Vlaanderen natuurlijk!' en voeren vervolgens in dit kader projecten en acties uit, zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als aantrekkelijke natuurbestemming en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>De jaaracties en -projecten ter realisatie van de doelstellingen uit de strategie 2030 voor het thema Vlaanderen Natuurlijk zijn uitgevoerd.</p> <p>De strategie 2030 is o.m. verder geconcretiseerd in handvaten voor nature first, natuurbeleving en duurzaamheid, een visienota</p>			<p>De strategie is vertaald in concrete handvaten voor o.a. nature first, natuurbeleving en duurzaamheid.</p>	<p>Er is een concrete visienota voor wandelen.</p> <p>De opmaak van een concrete visienota voor waterbeleving is opgestart.</p> <p>Het jaaractieplan voor 2024 is klaar.</p>

		rond wandelen (2023) en rond waterbeleving (2024).				
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. De samenwerkingsovereenkomst met Grote Routepaden 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.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				
2.1.1.A	Deze jaardoelstelling wordt geschrapt vanaf BA 2022 (in 2022 deze lijn nog laten staan)					
2.1.2.A	We ontwikkelen plattelands- en natuurtoerisme zodanig dat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet als	Er zijn initiatieven genomen met het oog op een opschaling van uitbreiding van het aanbod aan		De kandidaat Vlaamse parken hebben een masterplan en operationeel plan		De selectie van kandidaat-parken die een erkenning krijgen als nationaal park of

	<p>aantrekkelijke bestemming voor plattelands- en natuurbeleving en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>kwaliteitsvolle belevingen rond natuur en landschap.</p> <p>Er zijn nieuwe bouwstenen ontwikkeld voor trips en promotie.</p> <p>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.</p> <p>Er is een monitoringsysteem voor de parken ontwikkeld en uitgetest.</p> <p>Er is kennis verzameld en gedeeld i.v.m. visitor payback/giving..</p>		<p>opgesteld en ingediend.</p>		<p>landschapspark is gebeurd.</p> <p>De procedure voor toekenning van financiële steun voor de toeristische ontwikkeling en ontsluiting van de erkende parken is voorbereid.</p> <p>Het monitoringsysteem voor de parken is ontwikkeld en uitgetest.</p> <p>De opdracht rond het verzamelen en delen van kennis m.b.t. visitor payback/giving is afgerond.</p> <p>Er is een visie rond communicatie.</p> <p>Wandelen: er is een initiatief opgestart rond de ontwikkeling van een internationaal relevant product m.b.t. langeafstandswandelingen (zie ook bij 2.1.0.D).</p> <p>Waterbeleving: er is een initiatief opgestart rond de ontwikkeling van een internationaal relevant product m.b.t. langeafstandspeddelen.</p>
--	--	---	--	--------------------------------	--	--

2.1.2.B	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 geleverde promotie-inspanningen hebben bijgedragen aan een stijging van het aandeel en de tevredenheid van de buitenlandse bezoekers die komen voor onze natuur en onze landschappen.				De acties cfr. het promoplan 2023 zijn uitgevoerd. Het promoplan 2024 is klaar.
2.1.2.C	We bouwen de site van de Slagmolen uit als bezoekerscentrum en uitvalsbasis voor de omgeving zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve natuurbelevingen in Vlaanderen.	Toerisme Vlaanderen heeft het herbestemmingstraject voor de Slagmolen door Natuurpunt opgevolgd.	-		-	De erfpachtvergoeding is geïnd.
2.1.3.A	Deze jaardoelstelling wordt geschrapt vanaf BA 2022 (in 2022 deze lijn nog laten staan)					
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 thema expert heeft in 2023 deelgenomen aan minstens 1 opleiding, prospectie of congres binnen het thema om zijn/haar/hun expertise uit bouwen. De thema experten hebben hun netwerk van professionele belanghebbenden binnen het thema beheerd. Content en informatie vanuit het netwerk is verzameld en intern gedeeld via nieuwsbrieven, event				

		kalender en themanetwerken. De consultancy opdrachten voor de projectleiders St-Godelieveabdij en Rubenskasteel zijn uitgevoerd.				
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 landmarkoefening is opgeleverd als ondersteuning voor de toekomstige beleidskeuzes. De input voor het memorandum is gegeven.		De input voor het memorandum voor het thema erfgoed is gegeven.	Het landmark-onderzoek in samenwerking met het agentschap Onroerend erfgoed is opgeleverd.	
2.2.0.C	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met KAM is, geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald. De samenwerkingsovereenkomst met Openbaar Kunstbezit Vlaanderen is opgesteld en ondertekend, het voorschot is uitbetaald.				
2.2.1	Netwerk van kastelen en tuinen					
2.2.1.A.0	We ontwikkelen en promoten een netwerk van kastelen zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Er wordt dit jaar geen studie rond de ontwikkelingskansen voor kastelen en landgoederen in Vlaanderen opgezet.		Het hefboomproject Van steen tot steen werd gepromoot.		Het project stories unfold is opgeleverd en de resultaten zijn duurzaam verankerd in de werking voor kastelen en tuinen.
2.2.1.B.1	We bouwen het Rubenskasteel uit als een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen' zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve	Het masterplan voor het Rubenskasteel is opgeleverd.	De opdracht voor het architectenbureau werd toegekend en de opmaak van het masterplan voor de	Het businessplan voor de toekomstige invulling van de site is opgeleverd.		Het evenementenprogramma Stories unfold heeft plaatsgevonden op het Rubenskasteel.

	erfgoedbelevingen in Vlaanderen.		Rubenssite is opgestart.			
2.2.1.B.2	INV/ Interne Stroom naar NV Flanders Special Venues	De renovatie van het Rubenskasteel is aanbesteed.				
2.2.1.C	We bouwen het Kasteel van Poeke uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	Het herbestemmingstraject voor het kasteel van Poeke is afgerond en de toekomst visie voor het kasteel is vastgelegd.		De open oproep in samenwerking met de Vlaamse Bouwmeesters is gelanceerd.	De restauratie van het koetshuis en de moestuinmuur is gerealiseerd en de tijdelijke invulling is opgestart.	De opdracht voor het masterplan is toegekend.
2.2.1.D	We bouwen het Kasteel van Leut uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	Het herbestemmingstraject voor het kasteel van Leut is afgerond en de toekomst visie voor het kasteel is vastgelegd			Het evenement 'zomerleute' heeft plaatsgevonden in het kader van het herbestemmingstraject.	De toekomstvisie voor de herbestemming van het kasteel is vastgelegd.
2.2.1.E	We bouwen het Kasteel van Heers uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				
2.2.1.F	We bouwen de Graventoren Rupelmonde uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	De risico's vanuit het project management plan zijn beheerst. Het aantal deelnemers aan het participatief traject blijft stabiel. 'De beschikbare content (via Mercatormuseum) wordt maximaal geïntegreerd.	Het bouwhistorisch onderzoek is opgeleverd. 'Het ontwerpend onderzoek is gelanceerd. 'Het participatief traject is van start gegaan.	Het herbestemmingsonderzoek is gelanceerd. De conceptfase is opgeleverd.	De opdracht voor het architectenbureau (renovatie/bouw) is gelanceerd. 'De samenwerkingsovereenkomst met de Sint-Niklaas in kader van Mercator Museum is opgemaakt.	
2.2.1.G	We bouwen het Paviljoen de Notelaer Hingene uit tot een onderdeel van het netwerk 'kastelen en tuinen'.	Er worden geen acties gestart binnen deze jaardoelstelling.				
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	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				

	erfgoedbestemming internationaal op de wordt 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.	De aanbesteding voor de uitvoering van het masterplan is opgestart voor de sint Godelieve abdij en het minderbroeders klooster.		Het masterplan is opgeleverd en goedgekeurd.		
2.2.2.D	We bouwen de Abdij van Herkenrode uit tot een onderdeel van het netwerk 'religieus erfgoed'.	In samenwerking met Herita is de toekomstvisie voor de volledige site vastgelegd en gerealiseerd.			Het masterplan met de toekomstvisie voor Herkenrode is goedgekeurd.	
2.2.3	Vlaamse Meesters					
2.2.3.A.1	We ontwikkelen de Vlaamse Meesters zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke erfgoedbestemming internationaal op de wordt kaart gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Het Vlaamse Meesters netwerk 2030 is opgestart en de coaching en ondersteuning van de netwerkpartners is gerealiseerd. De internationale promotiecampagne is uitgevoerd	Het begeleidingstraject voor de subsidieprojecten Vlaamse Meesters is opgestart		Het project Vlaamse Meesters in situ is gelanceerd. De tentoonstelling Bouts in Leuven is gestart De topstuktentoonstelling in het MAS is gestart	Het Ensorjaar is gestart in Oostende
2.2.3.B	Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch toepaanbod.	Deze jaardoelstelling is uitdovend, waardoor er geen actie meer op ondernomen zal worden.				

2.2.3.C	Toerisme Vlaanderen investeerde in 30 hefboomprojecten voor Vlaamse Meesters, kernattracties en meeting infrastructuur die leiden tot toeristisch topaanbod.	Deze jaardoelstelling is uitdovend, waardoor er geen actie meer op ondernomen zal worden.				
2.2.4	Intellectueel erfgoed					
2.2.4.A	We positioneren Vlaanderen als centrum van kennis en onderzoek waar je oude en recente baanbrekende ontdekkingen kunt beleven op de plekken waar ze ontstonden en nog steeds tot stand komen.	Zie het thema Mice en events				
2.2.5	Stedelijk erfgoed					
2.2.5.A	We zetten Vlaanderen als stedelijk erfgoed bestemming internationaal op de kaart.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.			-	
2.2.6	De Grote Oorlog					
2.2.6.A.0	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.	Er is een globale online campagne opgezet om het themajaar te promoten. Op de Britse, Australische, Nieuw-Zeelandse, Canadese en Nederlandse markt zijn er promotieacties gevoerd voor het themajaar.		Het themajaar Landschap als getuige is gestart op 25 april 2023		
2.2.6.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in	Deze jaardoelstelling is uitdovend, waardoor er geen				

	het verbeteren van het toeristisch aanbod.	actie meer op ondernomen zal worden.				
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 thema expert heeft in 2023 deelgenomen aan minstens 1 opleiding, prospectie of congres binnen het thema om zijn/haar/hun expertise uit bouwen. De thema experts hebben hun netwerk van professionele belanghebbenden binnen het thema beheerd. Content en informatie vanuit het netwerk is verzameld en intern gedeeld via nieuwsbrieven, event kalender en themanetwerken.				
2.3.1	Wielercultuur					
2.3.1.A	We ontwikkelen 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.	De merken Cycling in Flanders en Flandrien challengen zijn bewaakt, we ontwikkelen nieuwe digitale fietsroutes en versterken ons productaanbod				

2.3.1.B	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 2023 is opgesteld en uitgevoerd.	Het promoplan 2023 voor Cycling in Flanders is opgesteld.	Het wielerseizoen is gelanceerd.		
2.3.1.C	We richten een state of the art belevingscentrum 'De Ronde' op in een erfgoedlocatie zodanig dat dit bijdraagt aan een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve belevingen rond Vlaanderen Fietsland.	Het concept voor het belevingscentrum is klaar om ontwikkeld te worden..	Het pand voor de Cycling hub is verworven en het businessplan is opgemaakt.		Het transitie scenario 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.D	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 nominatim overeenkomsten zijn opgesteld en de subsidie is uitbetaald.	
2.3.2.	Recreatief fietsen					
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.	Het crossoverfietroute project is opgestart, het merk icoonfietsroutes is bewaakt en lidmaatschap pro-velo is betaald.				
2.3.2.B	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 in opgesteld en uitgevoerd.	Het promoplan 2023 voor recreatief fietsen is opgesteld.			

OD 2.4.	Culinair erfgoed en toekomst					
OD 2.4.	Culinair erfgoed en toekomst					
2.4.1.	Expertise en netwerk m.b.t. het thema Culinair erfgoed en toekomst wordt verder uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	Elke thema expert heeft in 2023 deelgenomen aan minstens 1 opleiding, prospectie of congres binnen het thema om zijn/haar/hun expertise uit bouwen. De thema experts hebben hun netwerk van professionele belanghebbenden binnen het thema beheerd. Content en informatie vanuit het netwerk is verzameld en intern gedeeld via nieuwsbrieven, event kalender en themanetwerken.		De hub Thema Expertise heeft een participatief sectormoment georganiseerd.		
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.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				
2.4.3.1	We ontwikkelen 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.	Alle geselecteerde projecten binnen de relanceoproep doen mee aan het coachingstraject dat begin 2023 wordt opgestart. Ontwikkeling van digitaal platform voor bierbelevingen is opgestart.	Coachingstraject projecten binnen relance-oproep is opgestart		De ontwikkeling van het digitaal platform voor het aanbod van bierbelevingen is opgestart.	Sector heeft ondersteuning ontvangen (tools, workshop) op vlak van gidsenwerking

2.4.3.2	We promoten de verhaallijn Belgische biercultuur zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor het thema Culinaire Erfgoed en Toekomst internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Het promotieplan van de equipe Belgische biercultuur wordt gerealiseerd.				Het promotieplan van de equipe Belgische biercultuur is gerealiseerd. Het promotieplan voor 2024 is voorbereid.
2.4.4.1	We ontwikkelen Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor het thema Culinaire Erfgoed en Toekomst zodat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	Het nieuwe ambassadeurscollectief wordt opgericht. Er wordt tevens een kwaliteitstraject ontwikkeld voor de ambassadeurs.	Het ambassadeurscollectief is bekendgemaakt. Het begeleidingstraject culinaire belevingen (relance oproep) is opgestart.			De opstart van ambassadeurscollectief werd geëvalueerd en het actieplan 2024 is opgemaakt.
2.4.4.2	We promoten Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor het thema Culinaire Erfgoed en Toekomst zodat Vlaanderen internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.	De eerste promoacties met het nieuwe ambassadeurscollectief worden gerealiseerd. Het promotieplan van de equipe Culinaire wordt gerealiseerd.		De eerste promoacties met ambassadeurs zijn gerealiseerd.		Het promotieplan van de equipe Culinaire is gerealiseerd. Het promotieplan voor 2024 is voorbereid.
2.4.5.	We richten een interactief Vlaams culinair belevingscentrum op als een onderdeel van het thema Culinaire Erfgoed en Toekomst zodanig dat dit bijdraagt aan en een voorbeeldproject vormt binnen de kwalitatieve culinaire belevingen in Vlaanderen.	Toerisme Vlaanderen werkt het concept "Smaakhaven" (Vlaams Culinaire Centrum) verder uit en schrijft samen met de stad Antwerpen een ontwerpopdracht uit.	Toekomstige Organisatiestructuur is uitgewerkt.	De definitieve subsidieovereenkomst is ondertekend.	Het business plan op hoofdlijnen is uitgewerkt.	De ontwerpopdracht is gepubliceerd.
2.4.6.	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				

OD 2.5.	Meetings					
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.	<p>De associatiewerking 2.0 is opgestart.</p> <p>Een structurele samenwerking met de congressteden is opgestart, met als doel de uitrol van de associatiewerking 2.0.</p> <p>We nemen deel aan of organiseren (netwerk)activiteiten met als doel potentiële congressen in kaart te brengen.</p> <p>We trekken in 2023 proactief xxx impactvolle internationale associatiecongressen aan binnen de toeristische thema's en maatschappelijke domeinen naar de congressteden Antwerpen, Brugge, Gent, Genk, Hasselt, Leuven en Mechelen.</p> <p>We begeleiden in 2023 drie impactvolle congressen met een aangepaste actieve legacy-ondersteuning.</p> <p>We brengen spelers uit de congressector in Vlaanderen samen, met als doel de professionalisering van de sector, het stimuleren van kennisdeling, samenwerking en netwerking.</p>	<p>Het operationaliseringsplan van de associatiewerking 2.0 is binnen het global conference team uitgerold.</p> <p>Met elke congresstad is er een actieplan uitgewerkt.</p>			Er heeft een MeetinFlandersAcademy plaatsgevonden.
2.5.2.	We verfijnen de strategie m.b.t. congressen en events en voeren vervolgens in dit kader	De associatiestrategie 2030 is verder geconcretiseerd in handvaten voor de	De international Alliance for Impact is samengekomen en	De International Legacy Alliance is samengekomen en	De handleiding met legacymethodologie is beschikbaar om	Het impactvol congres ICIC en het WK Breaking, beiden

	<p>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>congressteden met doelstellingen rond duurzaamheid, de Flanders Heritage Venues, digitalisering en de congresbeleving.</p> <p>'3 impactvolle congressen en een impactvol event zijn begeleid tijdens de pilootfase van het legacytraject.</p> <p>Een support package en handleiding met legacymethodologie ter ondersteuning van het aantrekken en begeleiden van impactvolle congressen is uitgewerkt.</p>	<p>kennis is online gedeeld.</p>	<p>kennis is gedeeld. 'Het legacy makers event heeft plaatsgevonden.</p>	<p>associaties, congressteden en professionele congresorganisatoren te ondersteunen in het ontwikkelen van congressen met impact.</p>	<p>ingezet als pilot voor legacy-ontwikkeling, hebben plaatsgevonden.</p>
2.5.3.0	<p>We ontwikkelen en promoten het netwerk Flanders Special Venues met een focus op de digitale transformatie zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke bestemming voor congressen internationaal op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>Het aanbod van Flanders Heritage venues wordt met minstens 5 congresvenues aangevuld ter verrijking van het congresaanbod en de -beleving.'</p> <p>Er is een duurzaamheidsopleiding opgezet voor alle Flanders Heritage Venues in het kader van het begeleidingstraject.'</p> <p>Het hybr platform wordt door 5 Vlaamse congresbestemmingen aangeboden als aanvullende meerwaarde bij associatiecongressen.'</p> <p>De eerste versie van 'Digital Twin Flanders' is gerealiseerd: de virtuele beleving van Vlaanderen als congresbestemming.</p>	<p>De oproep voor toetreding van nieuwe venues tot het Flanders Heritage Venues conform de nieuwe voorwaarden is gelanceerd.</p> <p>De opleiding Hybrid Event Management voor venues is gelanceerd.</p> <p>Het beheer van het hybrplatform is ondergebracht bij een derde partij en de dienstverlening is gewaarborgd.'</p> <p>Er is draagvlak en enthousiasme in de C&E sector over de Digital Twin Flanders (DTW).</p>	<p>Een overzicht van bestaande digitale belevingen voor associaties en PCO's zijn beschikbaar.'</p> <p>De missie, visie en ambities van de Digital Twin Flanders zijn bepaald.'</p> <p>Hybr kan ingezet worden voor hybride congressen en events in Vlaanderen.'</p> <p>De nieuwe venues die toetreden tot het Flanders Heritage Netwerk zijn gekend.</p>	<p>Een training en netwerkevent voor de venues zijn uitgewerkt met het oog op kwaliteitsverbetering, kennis- en inspiratiedeling. 'Trainingbehoefes zijn gericht op resultaten die uit de venue zelfscan komen, en die gebaseerd zijn op onze leidraad internationale basiskwaliteit voor meeting- & congresinfrastructuren.</p> <p>Het plan voor Digital Twin Flanders (incl. mogelijke scenario's) is afgewerkt.</p>	<p>Digital Twin Flanders is gerealiseerd: er zijn digitale belevingen beschikbaar opdat hybride en of digitale congressen in Vlaanderen maximaal kunnen beleefd worden.</p>

2.5.4.0	<p>We ontwikkelen en promoten een belevingsnetwerk rond intellectueel erfgoed zodanig dat Vlaanderen als aantrekkelijke kennisregio op de kaart wordt gezet en dit meerwaarde biedt voor alle stakeholders.</p>	<p>Er worden drie thematische communicatiewaves met e-book gerealiseerd en uitgerold. ' Alle maatschappelijk relevante domeinen en toeristische thema's zijn via communicatie-inspanningen aan bod gekomen. 'Er wordt een jaarlange campagne rond legacy en Flanders Heritage Venues opgezet en uitgerold via web, social, digitale advertising en nieuwsbrief in samenwerking met partners en gespecialiseerde pers. ' Vlaanderen als congresbestemming is via de relancecampagne met de kunststeden extra onder de aandacht gebracht.</p>	<p>De jaarlange campagne rond legacy en Flanders Heritage Venues wordt opgestart. De relancecampagne met de kunststeden gericht op de versterking van de associatiewerking is verdergezet. De thematische wave rond circulaire economie is uitgerold.</p>	<p>De thematische wave rond Vlaanderen natuur met linken naar de congresbeleving is uitgerold.</p>		<p>De thematische wave rond het maatschappelijk relevant domein mobiliteit en logistiek is uitgerold aan de hand van een e-book en linkedinmarketing</p>
2.5.5.	<p>Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het intellectueel erfgoed van Vlaanderen.</p>	<p>Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.</p>				
2.5.6.	<p>Thematische projectoproep 'Digitale transformaties congresvenues</p>	<p>De 6 oplossingen (tegenover 6 uitdagingen die uit het participatief traject komen) binnen het investeringsplan voor digitale transformatie van de venues zijn uitgerold en werken actief voor de venues.</p>	<p>Een externe pool van expertise voor het verbeteren van digital touchpoints staat klaar om venues in Vlaanderen te ondersteunen en internationale zichtbaarheid te verbeteren.</p>	<p>De opleiding Hybrid & Virtual Event Management voor venues is gelanceerd. De subsidieoproep 'Digitale Transformatie voor Venues in Vlaanderen' is gelanceerd, dossiers zijn ingehandigd en beoordeeld, de begunstigden zijn bekend. '</p>	<p>De internationale marketingcampagne wordt gelanceerd en bereikt de associatie en professionele congresorganisatorde elgroep. 'De nadruk wordt gelegd op de innovatieve en kwalitatieve kenmerken van venues in Vlaanderen (op basis van andere vorige mijlpalen).</p>	

				De investeringen in digitale basisinfrastructuur, geavanceerde infrastructuur voor (digitale) beleving en 3D scans zijn gebeurd.		
OD 2.6.	Brand Flanders					
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 samenwerking met DKBUZA en FIT voor Press Flanders verlopen goed. Belga levert de gewenste resultaten voor ons agentschap.	Toerisme Vlaanderen levert gepaste content als input aan Belga en monitort de resultaten voor ons agentschap.	Toerisme Vlaanderen levert gepaste content als input aan Belga en monitort de resultaten voor ons agentschap.	Toerisme Vlaanderen levert gepaste content als input aan Belga en monitort de resultaten voor ons agentschap.	Toerisme Vlaanderen levert gepaste content als input aan Belga en monitort de resultaten voor ons agentschap.
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.	We hebben de mogelijkheden onderzocht voor een duurzaamheidscertificering van congressen en events. We hebben het begeleidingstraject voor Flanders Heritage Venues en Special Meeting Venues uitgebreid met een luik rond duurzaamheid zodat deze				

		venues actief toewerken naar een Green Key Label.				
3.1.1.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	De samenwerkingsovereenkomst met Good planet is uitgebreid, geactualiseerd en ondertekend, het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.				
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.	De strategie om de ondersteuning van de netwerkpartners decentraal en regionaal aan te pakken is opgemaakt. Er is een meetkader ontwikkeld om de acties die Toerisme Vlaanderen onderneemt in het netwerk te maken. De input voor het memorandum is gegeven.		De input voor het memorandum voor het thema Iedereen Verdient Vakantie is gegeven		De strategie om de ondersteuning van de netwerkpartners decentraal en regionaal aan te pakken is opgemaakt en is gedeeld met de netwerkpartners.
3.2.1.B.0	Toerisme Vlaanderen investeert door het verstrekken van subsidies.	De samenwerkingsovereenkomst met de vzw KoepelAttracties, de vzw Vakantie voor Iedereen, publiek vzw, Horizont vzw en Reva 2023 is geactualiseerd en ondertekend.				Het voorschot is uitbetaald, het controleverslag van het voorgaande jaar is klaar en het saldo is uitbetaald.
3.2.1.B.1	Het erkennen en subsidieringen van bemiddelingskantoren sociaal toerisme die het aanbod ontsluiten voor	alle erkennings- en subsidieaanvragen voor de bemiddelingskantoren sociaal toerisme in het kader van het	De rap op stapkantoren zijn geïnformeerd over de	De oproep is gelanceerd.	De subsidie is uitbetaald.	De collegiale zelfevaluatie heeft in elke provincie plaats gevonden.

	mensen met een vakantiedrempel en die hierin bemiddelen en begeleiden.	decreet Iedereen Verdient zijn behandeld.	erkenning en subsidiëring.			
3.2.1.B.2	Toerisme Vlaanderen investeert door het verstrekken van subsidies.	De erkende sociaal toeristische verenigingen hebben in het kader van de overgangsmaatregel zoals bepaald in het decreet hun subsidie ontvangen. Alle huidige sociaal toeristische verenigingen hebben hun erkenningsaanvraag als sociaal toeristische organisatie ingediend en de aanvragen zijn tijdig behandeld. Het ondersteuningstraject voor de sociaal toeristische verenigingen heeft plaats gevonden. Mogelijk nieuwe organisaties die interesse hebben in de erkenning zijn toegeleid naar de erkenningsvoorwaarden.	De STV's zijn geïnformeerd over de erkenning en de subsidiëring. Het ondersteuningstraject voor de huidige erkende verenigingen is opgestart. Het online aanvraagloket is ontwikkeld.	De organisaties die mogelijk in aanmerking komen voor erkenning als sociaal toeristische organisatie zijn geïnformeerd.		De sociaal toeristische verenigingen hebben de subsidie ontvangen voor de vakanties georganiseerd in 2022. De erkenningsvragen als sociaal toeristische organisaties zijn behandeld. Het online subsidieloket ifv de subsidiëring als sociaal toeristische organisaties is ontwikkeld.
3.2.1.B3	Toerisme Vlaanderen investeert door het verstrekken van subsidies.	De projectsubsidie Iedereen Verdient Vakantie is gelanceerd en uitbetaald Het begeleidingstraject ifv reeds goedgekeurde projecten is gerealiseerd	Het online subsidieloket is ontwikkeld Het begeleidingstraject ifv reeds goedgekeurde projecten is gerealiseerd Het begeleidingstraject voor de goedgekeurde projecten (2020-2021) is opgestart.	De oproep is gelanceerd.		Het begeleidingstraject is geëvalueerd.
3.2.1.C	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen	Mogelijk nieuwe organisaties die interesse hebben in de erkenning zijn toegeleid naar de erkenningsvoorwaarden.				

	wegwerken door het verstrekken van subsidies.					
3.2.1.D1	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies.	Alle subsidieaanvragen van sociaal-toeristische verenigingen in het kader van het decreet Toerisme voor Allen (als tegemoetkoming in de georganiseerde vakanties) zijn tijdig en volgens de decretale norm behandeld. Alle goedgekeurde subsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald.				
3.2.1.D2	Toerisme Vlaanderen ondersteunde organisaties die drempels in de vakantieketen wegwerken door het verstrekken van subsidies.	Alle subsidieaanvragen van sociaal-toeristische verenigingen in het kader van het decreet Toerisme voor Allen (als tussenkomst in de loonkost van de coördinator) zijn tijdig en volgens de decretale norm behandeld. Alle goedgekeurde subsidies zijn gecontroleerd en uitbetaald.				
3.2.1.E	Het netwerk 'Iedereen verdient vakantie' groeit en verdicht in partnerschappen.	Een operationeel communicatieplan voor 2023 is opgesteld en uitgevoerd. Toerisme Vlaanderen informeert de bezoekers van de revabeurs over de toegankelijke vakantiemogelijkheden in Vlaanderen. Het lerend netwerk rond inclusiviteit en diversiteit voor partners uit het netwerk Vlaamse Meesters is opgestart. De partners van het netwerkwerk zijn ondersteund in hun opdracht.	Het communicatieplan is opgesteld. Het online community kanaal Rap op Stap ifv expertise en kennisdeling is gelanceerd. 9 infosessies voor nieuwe partners zijn gerealiseerd. 2 ondersteuningsmomenten voor Rap op Stap kantoren hebben plaatsgevonden.	De campagne voor vakantieschakel is gelanceerd. De eerste bijeenkomst van het lerend netwerk heeft plaats gevonden 9 infosessies voor nieuwe partners zijn gerealiseerd. 1 ontmoetingstafels 'armoede' in samenwerking met het netwerk tegen armoede voor de toeristische partners is gerealiseerd.	9 infosessies voor nieuwe partners zijn gerealiseerd. 2 ondersteuningsmomenten voor Rap op Stap kantoren hebben plaatsgevonden. De mogelijkheden met betrekking tot sociale economie en sociaal toerisme zijn in kaart gebracht. Resultaten van de mogelijkheden zijn	9 infosessies voor nieuwe partners zijn gerealiseerd. 1 ontmoetingstafels 'armoede' in samenwerking met het netwerk tegen armoede voor de toeristische partners zijn gerealiseerd. 2 ondersteuningsmomenten voor Rap op Stap kantoren hebben plaatsgevonden.

		<p>Alle ros kantoren die opstarten in 2023 zijn begeleid in de opstartfase.</p> <p>Het aanbodsplan 2023 met focus op verblijfstoerisme en groepsverblijven is opgeleverd en wordt uitgevoerd.</p> <p>De pilootprojecten van TVL zijn geïnformeerd over sociaal ondernemerschap (sociaal toerisme/sociale tewerkstelling) in de exploitatiefase.</p>	Het aanbodsplan 2023 is opgemaakt.	2 ondersteuningsmomenten voor Rap op Stap kantoren hebben plaatsgevonden	gedeeld onder de pilootprojecten.	<p>Het jaarlijks forum Iedereen Verdient Vakantie heeft plaatsgevonden.</p> <p>De productkennis over het toeristisch aanbod bij de sociale organisaties en rap op stap kantoren is verhoogd door middel van 3 Ontdekoers.</p>
3.2.1.F	We stimuleren creatieve en innovatieve initiatieven om vakantiedrempels weg te werken.	<p>Het onderzoek naar ROS + als one stop voor vakantie is gerealiseerd.</p> <p>Vakantieschakel heeft 1000 verbindingen gerealiseerd die een meerwaarde betekenen voor minstens 2 partijen en bijdragen tot participatie aan vakantie.</p>			De resultaten van het onderzoek ROS+ zijn gedeeld.	
3.2.1.G	De toeleiding naar de sociale tarieven en de boekingsprocedure worden geoptimaliseerd.	<p>De boekingsprocessen zijn vereenvoudigd.</p> <p>De IT architectuur voor een nieuwe boekingsflow is uitgetekend,</p> <p>De aanbodsbrochures daguitstappen 2024 en vakanties 2024 zijn opgeleverd,</p> <p>Het netwerk realiseerde voor minstens 150.000 Vlamingen in armoede boekingen.</p>	<p>Het huidig boekingsproces is geëvalueerd.</p> <p>Mogelijke quick wins met een lage budgettaire impact zijn gedetecteerd.</p> <p>De randvoorwaarden van de nieuwe boekingsflow zijn opgemaakt.</p>		<p>De content van brochures 2024 is verzameld en verwerkt.</p> <p>De architectuur van de nieuwe boekingsflow is voorgesteld aan een klankbordgroep.</p>	De brochures 2024 zijn geleverd.
3.2.1.H	Het recht op vakantie wordt algemeen aanvaard en waargemaakt binnen Vlaanderen en Brussel, en inspireert de buitenlandse	Het charter en beeldmerk Iedereen Verdient Vakantie zijn uitgerold zoals bepaald in het decreet en het BVR.	De digitale procedure om het charter te ondertekenen is ontwikkeld.	Alle partners in het netwerk zijn actief bevroegd om het charter te ondertekenen.		90% van alle partners hebben het charter ondertekend.

	partners van Toerisme Vlaanderen.	De resultaten van het mobiliteitsproject zijn gedeeld.				
3.2.1.I	Solidaire kostendeling	Het regelgevende kader is in werking getreden.				De subsidies zijn uitbetaald aan de toeristische aanbieders.
3.2.2	Toegankelijkheid	De resultaten van het mobiliteitsproject zijn gedeeld.				
3.2.2.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus om in te zetten op toegankelijkheid, en promoten Vlaanderen verder als toegankelijke bestemming waar mensen volop kunnen genieten van het toeristische aanbod zonder beperkingen te ondervinden.	<p>INTER heeft gemiddeld 50 logies, musea, bezoekerscentra,... per half jaar op hun toegankelijkheid (infrastructuur) gescreend met focus op de belevingen binnen de verhaallijnen.</p> <p>Halfjaarlijks is er een netto-toename geweest in aantal labels voor toeristische infrastructuur of MICE venues met een toegankelijkheidslabel van minstens 5 labels ten opzichte van het semester voordien.</p> <p>INTER heeft de relancedossiers die Toerisme Vlaanderen heeft doorverwezen voor advies, begeleid wat zal resulteren in een toegankelijk aanbod.</p> <p>We hebben minstens 3 vormingen of inspiratiesessies georganiseerd mbt toegankelijkheid.</p> <p>Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of inspiratiemoment heeft aangegeven de aangereikte</p>				Reva 2023 heeft plaatsgevonden op 7, 8 en 9 december 2023.

		<p>kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen.</p> <p>We hebben informatie over het toegankelijk aanbod ontsloten via verschillende kanalen.</p> <p>Samen met Reva vzw hebben we op REVA 2023 verschillende doelgroepen gesensibiliseerd en geïnformeerd over de toegankelijke vakantiemogelijkheden in Vlaanderen door toegankelijk toerisme als hoofdthema te kiezen op de Revabeurs.</p>				
3.2.2.B	Toerisme Vlaanderen investeerde door het verstrekken van subsidies in het verbeteren van het toeristische aanbod.	Er worden in 2023 geen acties uitgevoerd binnen deze jaardoelstelling.				
3.2.3	Familievriendelijkheid					
3.2.3.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus, en we promoten Vlaanderen verder als familievriendelijke bestemming zodanig dat mensen van elke leeftijdscategorie volop kunnen genieten van het toeristische aanbod.	In het kader van familievriendelijk toerisme hebben we de stad Mechelen ondersteund bij de inhoudelijke voorbereiding van het 'Hands on'-congres 2023. We hebben de inspiratiebrochure met familievriendelijk aanbod in Vlaanderen geüpdatet zodat trade partners geïnformeerd kunnen worden over de familievriendelijke vakantiemogelijkheden in Vlaanderen. We hebben minstens 3 vormingen of inspiratiesessies georganiseerd m.b.t. familievriendelijkheid. Minstens 2 op 3 deelnemers aan een aangeboden vormings- of				Het Hands-on congres heeft plaatsgevonden op 25, 26 en 27 oktober 2023.

		inspiratiemoment heeft aangegeven de aangereikte kennis en instrumenten in de praktijk te gaan toepassen.				
OD 3.3.	Jeugdtoerisme					
3.3.1	Jeugdtoerisme					
3.3.1.A	We inspireren, motiveren en activeren relevante stakeholders in alle belangrijke Touch points in de bezoekerscyclus om in te zetten op jongerentoeisme, en promoten Vlaanderen als een aantrekkelijke bestemming voor jongeren.	We hebbengood practices verzameld en gedeeld met de sector.				
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 gegeneerd wordt op de bestemming Vlaanderen.	Vijf topevenementen (op basis van een uitgebreid haalbaarheidsonderzoek en principiële goedgekeurd op aanstuuringscomité) zijn aangetrokken naar Vlaanderen en begeleid in de projectuitwerking.		'Het impactvol topevenement WK Breaking heeft plaatsgevonden in Leuven en het legacyplan werd uitgevoerd.	Het impactvol topevenement Bouts heeft plaatsgevonden (loopt tot jan 24) in Leuven. Het topevenement Topstukkentoonstelling heeft plaatsgevonden in Antwerpen. Het topevenement WK Artistieke gymnastiek heeft plaatsgevonden.	Het Flanders Technology & Innovation Festival wordt voorbereid (maart 2024). Het EK Wielrennen wordt voorbereid (sept 24). Het Flanders Urban Festival wordt voorbereid (sept 24).

					Het impactvol topevenement Stories Unfold heeft plaatsgevonden op het Rubenskasteel.	Het impactvol topevenement Ensor wordt voorbereid.
4.1.3.	Expertise en netwerk m.b.t. events binnen de thema's sport, cultuur en de algemene categorie worden uitgebouwd ter ondersteuning van de strategie voor dit thema.	<p>We ontwikkelen ondersteunende tools ter verbreding van de werking van EventFlanders.</p> <p>We brengen spelers uit de eventsector in Vlaanderen samen, met als doel de professionalisering van de sector, het stimuleren van kennisdeling, samenwerking en netwerking</p>	<p>Een charter voor duurzame topevents is opgemaakt.</p> <p>Er is een duurzaamheidsrichtlijnen interne events opgemaakt.</p> <p>Een economische calculator voor topevents is afgesteld op de noden van Vlaanderen.</p> <p>Ee strategische oefening communicatie & marketing is afgerond.</p>	<p>De duurzaamheidsrichtlijnen interne events is intern uitgerold.</p> <p>Ee economische calculator is in gebruik.</p> <p>Een evaluatiekader voor events is opgemaakt.</p> <p>Ee strategie communicatie en marketing is uitgerold.</p> <p>I.k.v. de ondersteuning van de eventsector werden strategische samenwerkingen gesloten.</p>	<p>Een inspiratiegids voor duurzame events is uitgerold in de sector.</p> <p>Het evaluatiekader voor events is in gebruik.</p> <p>De oefening alternatieve inkomstenbronnen is afgerond.</p> <p>De CO2 uitstoot van events wordt stelselmatig in kaart gebracht.</p>	<p>Er heeft een MeetinFlandersAcademy plaatsgevonden.</p> <p>De evaluatie pilootproject legacy WK Breaking is opgestart, inclusief doorvertaling naar projectwerking.</p>
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					
5.1.2	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.	De jaarrekeningen van het voorgaande boekjaar van Toerisme Vlaanderen en van haar dochteronderneming nv FSV werden opgesteld volgens de bestaande regelgeving.	De KPI-rapportering van de hub wordt gefinaliseerd.	De KPI-rapportering van de hub wordt actief gebruikt door de eigen hub en verbeteringen worden opgevolgd.	De KPI-rapportering van de hub Financiën en Begroting wordt permanent gedeeld met de volledige organisatie.
5.1.4	IT en Kanaal					
5.1.5	Juridische Zaken en Overheidsopdrachten					
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 tijdig over de voor hen relevante informatie beschikken.	Interne communicatie behaalt minimum een resultaat van 70% op de interne bevraging van hub Kenniscentrum. Er is een plan opgemaakt voor de werking van Interne Communicatie 2023.		Het plan Interne Communicatie 2023 wordt geüpdatet naar de prioriteiten, projecten en cultuur van de organisatie.	
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	Hub Mens & Organisatie behaalt een score van minstens 75% bij de interne tevredenheidsbevraging (bij nulmeting in 2022 was de score 72%).	We hebben minstens één actie uitgevoerd om de zichtbaarheid van de hub Mens en Organisatie te verhogen.	Het duurzaam reisbeleid werd voorbereid.	We hebben een actief vormingsbeleid uitgewerkt dat is goedgekeurd door de directie.	Hub Mens & Organisatie heeft in 2023 actief bijgedragen aan het verder ontwikkelen van de organisatiecultuur. Het duurzaam reisbeleid

	florerende bestemming en organisatie.					werd gecommuniceerd en ingevoerd.
5.1.7.B	Uitbesteding ondersteuning apparaat (HR)	Externe expertise is binnengehaald voor materies die op HR vlak prioritair zijn maar waarvoor intern onvoldoende kennis aanwezig is.	HR-projecten met nood aan externe expertise zijn in kaart gebracht.	De markt is bevroegd wat betreft de projecten met nood aan externe expertise.	HR-projecten met nood aan externe expertise zijn opgestart.	Hub Mens & Organisatie heeft HR-projecten, begeleid door externe experts, opgeleverd aan de directie.
5.1.7.C	Werving en selectie, algemene kosten - HR ondersteunt de organisatie (de directie) bij het maken en uitvoeren van een realistisch personeelsplan waarmee Toerisme Vlaanderen zijn beleid kan realiseren.	Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat we in de laatste bevraging beter hebben gescoord (dan voorgaande bevraging) op het geven van loopbaankansen. Uit de personeelsbevraging van AgO blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk - 80 % is akkoord of eerder akkoord.	Het gewijzigd personeelsplan (optimalisatie organisatiestructuur/processen) is afgeklopt door de directie en goedgekeurd door de vakorganisaties. Het wervingsplan 2023 is afgeklopt door de directie en gecommuniceerd naar de organisatie.	Eventuele extra wervingsnoden (voortvloeiend uit wervingsplan) zijn volgens het stappenplan interne mobiliteit opgestart.	Het wervingsplan is bijgestuurd op basis van de weddebudget forecast in het derde kwartaal van 2023.	
5.1.7.D	Welzijn - Toerisme Vlaanderen staat voor een organisatie die het werkplezier bevordert.	Uit de personeelsbevraging blijkt dat de collega's zich goed voelen op het werk - 80 % is akkoord of eerder akkoord.	Het actieplan voor 2023 voor organisatiecultuur en leiderschap is afgeklopt door de directie en aan de organisatie gecommuniceerd.	Op het einde van Q2 is er een eerste evaluatie gebeurd van de ondernomen acties en is het actieplan cultuur en leiderschap bijgestuurd.	Op het einde van Q3 is er een tweede evaluatie gebeurd van de ondernomen acties en is het actieplan organisatiecultuur en leiderschap bijgestuurd.	De acties in het jaaractieplan Welzijn op het werk 2023 zijn uitgevoerd. Het jaaractieplan diversiteit 2023 is uitgevoerd. Het jaaractieplan Welzijn op het werk 2024 is opgemaakt en goedgekeurd door de vakorganisaties. Het afsprakenkader re-integratie is opgemaakt en gecommuniceerd. Het actieplan voor organisatiecultuur

						voor 2024 is uitgewerkt.
5.1.7.E	We zijn een lerende organisatie (vorming en opleiding).	Elke collega heeft minstens 1 leerdoelstelling gerealiseerd.	De vormingsbehoeften worden verder in kaart gebracht na de input van de PLOEG-gesprekken.	Het vormingsplan 2023 is opgemaakt.		Het vormingsplan 2023 is uitgevoerd. Alle opleidingen/leeracties gelinkt aan organisatiecultuur/leiderschap voor het jaar 2023 zijn uitgevoerd.
5.1.7.I	We werken aan een florerende organisatie door actief in te zetten op Cultuur en leiderschap	Alle opleidingen om de medewerkers meer inzicht te geven in duurzame aankopen, verbruik van water en energie, vermindering van afval enz. zijn uitgevoerd.	Inventarisatie van thema's waarrond gewerkt zal worden via blended learning zijn in kaart gebracht.	Mogelijke leveranciers van de leerpakketten zijn in kaart gebracht en aangeschreven geweest.	De blended learning pakketten voor de verschillende duurzaamheidsthema's zijn aangeboden geweest aan de medewerkers van Toerisme Vlaanderen.	De blended learning pakketten voor de verschillende duurzaamheidsthema's zijn afgerond.
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, gesteerd door een veilige omgeving.

4.2 Traject organisatiecultuur en leiderschap

Eind oktober 2022 werd de kick-off gegeven van 2 interne trajecten rond organisatiecultuur en leiderschap. Na verschillende participatieve workshops met deelnemers van diverse teams, werd in februari 2023 de laatste hand gelegd aan de formulering van een kader, doelstellingen en de eerste acties. Vanaf maart 2023 worden de resultaten besproken met heel de organisatie en wordt er per doelstelling gekeken hoe iedereen hieraan zijn steentje kan bijdragen om op die manier elke collega en ook de organisatie meer te laten floreren.

Hierna zetten we met regelmaat acties op verspreid doorheen te jaar. Tegelijk zitten we éénmaal per kwartaal samen om de acties te evalueren en waar nodig bij te sturen, vanuit de visie dat elke actie voldoende meerwaarde moet genereren voor de desbetreffende doelstelling.

4.3 Personeelsplan 2023

Toerisme Vlaanderen ging in 2021 van start met een nieuwe organisatiestructuur. Vanuit het principe van de lerende organisatie en omwille van gewijzigde personeelsbehoeften voerden we in 2022 nog enkele optimalisaties door aan de organisatiestructuur. In het voorjaar van 2023 legden we het aangepaste personeelsplan voor aan de vakorganisaties.

Funcatiefamilies	A3	A2M	A2A	A2	A1	B2	B1	C2	C1	D1	Eindtotaal
Administratieve functies							6		2		8
Beleidsfuncties				3	45	6	12	1			67
Controle- en audit functies					1	4	9				14
Dossier en gegevensbeheer								1	4		5
Dossierbeheer externe aanvragen							1	3			4
Hoger Kader	1										1
Klantenadviserend					5	1	5				11
Lager Kader				11	2	1					14
Middenkader			2								2
Niet ingeschaald (*)					9	7	15				33
Niet van toepassing (**)		2									2
Onderzoeksfuncties					5	1					6
Organisatie-ondersteunend					7	1					8
Praktisch Uitvoerend									5	2	7
Projectmanagement				6	1						7
Technisch Specialist					2						2
Themaspecialist					1	1	12		2		16
Eindtotaal	1	2	2	20	78	22	60	5	13	2	205

(*) Niet ingeschaald = functies in onze buitenlandse kantoren

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

Opvolging personeelsbesparing

Op 9 december 2022 ging de Vlaamse Regering akkoord met een wijziging aan het personeelsplan van Toerisme Vlaanderen. We kregen hierdoor 12 koppen extra. Dankzij deze wijziging verwachten we tegen het einde van deze legislatuur de gevraagde koppenbesparing te realiseren.

4.4 Jaaractieplan Preventie en Welzijn 2023

4.4.1 Contactpersonen

Contactpersoon welzijn	Margot Vanbeneden	T 02 504 04 57 Margot.vanbeneden@toerismevlaanderen.be
Preventieadviseur arbeidsveiligheid (PA AV)	Karen De Cock	T 32 470 30 32 77 Karen.decock@toerismevlaanderen.be
Interne vertrouwenspersonen	Joke Nivelles	T 02 504 25 06 Joke.nivelles@toerismevlaanderen.be
	Edith Andriessse	T +31 70 416 81 15 Edith.andriessse@toerismevlaanderen.nl
Contactpersoon integriteit	Robby Swiggers	T 02 504 03 37 Robby.swiggers@toerismevlaanderen.be
Contactpersoon diversiteit / ergocoach	Sofia Lemahieu	T 02 504 04 75 Sofia.lemahieu@toerismevlaanderen.be
Terugkeercoach	Eric Van Weyenbergh	T 02 504 25 45 Eric.vanweyenbergh@toerismevlaanderen.be
Contactpersoon logistiek	Hakim Aboulakil	T 02 504 25 09 hakim.aboulakil@toerismevlaanderen.be

4.4.2 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 dit jaaractieplan 2023.

Om de doelstellingen te behalen is er regelmatig overleg met onder andere de diensten voor preventie en bescherming op het werk (GDPB en IDEWE), de interne aanspreekpunten welzijn en de contactpersoon logistiek.

4.4.3 Arbeidsveiligheid

Thema	Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
Noodplanning	Sensibilisering rond evacuatieprocedure	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Communiceren noodprocedures en contactpersonen welzijn tijdens onboarding nieuwe collega's	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Organiseren jaarlijkse evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen/ eigenaar gebouw	4 ^{de} kwartaal
	Evalueren evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen /eigenaar gebouw / PA AV	4 ^{de} kwartaal
	Interne communicatie over evacuatieoefening	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Noodnummers en contactgegevens EHBO'ers updaten indien nodig (infoborden, SharePoint ...)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Procedures in geval van brand, elektriciteitsuitval, ... updaten indien nodig	Toerisme Vlaanderen / PA AV	Doorlopend
	Updaten BCP	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Brandinterventie	Jaarlijkse rondgang brandpreventie	Toerisme Vlaanderen / PA AV	4 ^{de} kwartaal
EHBO	Jaarlijkse bijscholing eerstehulpverleners	Toerisme Vlaanderen / GDPB	3 ^{de} kwartaal
	Herbekijken EHBO-procedure	Toerisme Vlaanderen	2 ^{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	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend (via raamcontract)
Interne dienst	Updaten SAR-beheersysteem (op SharePoint)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Updaten SharePoint pagina rond welzijn op het werk	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal

	Periodiek overleg PA AV en contactpersoon welzijn	Toerisme Vlaanderen/ PA AV	Elk kwartaal
	Opvolgen preventie-eenheden (PE)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Welzijnsronddgang	Jaarlijkse welzijnsronddgang op hoofdkantoor met PA AV	Toerisme Vlaanderen/ PA AV / arbeidsarts / vakorganisaties	4 ^{de} kwartaal
	Opvolgen acties en opmerkingen welzijnsronddgang	Toerisme Vlaanderen	Volgend op welzijnsronddgang
	Eerste welzijnsronddgang op onze sites met personeel met PA AV	Toerisme Vlaanderen/ PA AV/HFB/arbeidsarts	Timing afhankelijk van GDPB
Keuringsattesten	Opvolgen opmerkingen keuringsattesten technische installaties	Toerisme Vlaanderen/eigenaar	Doorlopend
AED-toestel	Opvolgen jaarlijkse controle	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Toestel maandelijks controleren en info aanvullen in register	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Arbeidsongevallen	Analyseren arbeidsongevallen en indien nodig actie ondernemen	Toerisme Vlaanderen/ PA AV	Doorlopend
Functie risicoanalyse	Uitvoeren functie risicoanalyse terreinmedewerkers en medewerkers sites	Toerisme Vlaanderen/PA AV	1 ^{ste} kwartaal
	Registreren van risicocodes bij indiensttreding	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

4.4.4 Gezondheid

Thema	Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
Medische check-up	Communiceren vrijwillige medische check-up voor werknemers ouder dan 50 jaar	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
Griepvaccinatie	Communiceren en sensibiliseren rond vrijwillige griepvaccinatie Vlaamse overheid	Toerisme Vlaanderen/externe preventiedienst	3 ^{de} kwartaal

Beeldschermgebruik: bril, lenzen	Communiceren over terugbetaling beeldschermbril	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Acties rond gezondheid	Communiceren over beweegactiviteiten die worden aangeboden in de middagpauze	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Deelnemen aan VO-campagnes rond welzijn en deze intern promoten	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Eigen actie rond beweging opzetten tijdens Sport-en Beleefdagen	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Aanmoedigen van deelname aan jaarlijkse Sportdag	Toerisme Vlaanderen	4 ^{de} kwartaal
	Inzetten op gezonde voeding tijdens personeelsevents of vergaderingen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Voorzien van verse fruitmanden voor onze werknemers	Toerisme Vlaanderen	Wekelijks
Re-integratie langdurig zieken	Opstarten, opvolgen en evalueren formele en informele re-integratietrajecten	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Interne communicatie over nieuwe terugkeercoach	Toerisme Vlaanderen	1 ^{ste} kwartaal
	Sessie organiseren rond re-integratie en ziekte voor leidinggevenden	Toerisme Vlaanderen	1 ^{ste} 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	3-maandelijks

4.4.5 Psychosociale belasting

Thema	Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
Leiderschapstraject	Uitrol leiderschapstraject	Toerisme Vlaanderen	In 2023, exacte timing nog te bepalen

	Opleidingen en intervisies organiseren voor leidinggevendenden rond diverse topics (zoals zelfinzicht, feedback geven, ...)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Cultuurtraject	Uitrol cultuurtraject	Toerisme Vlaanderen	In 2023, exacte timing nog te bepalen
Risicoanalyse psychosociale aspecten	Opvolgen acties na risicoanalyse in 2021	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Integriteit	Organiseren actie rond integriteit	Toerisme Vlaanderen	2de kwartaal
Mentale fitheid	Organiseren actie rond mentale fitheid	Toerisme Vlaanderen	4de kwartaal
Vertrouwenspersonen	Jaarlijkse opleiding / intervisie voor interne vertrouwenspersonen	Toerisme Vlaanderen / GDPB	Doorlopend
Werkgroep welzijn	Periodiek overleg tussen interne aanspreekpunten welzijn	Toerisme Vlaanderen	Elk kwartaal
Aanspreekpunten welzijn	Informereren en sensibiliseren rond aanspreekpunten welzijn (vertrouwenspersonen, ergocoach, contactpersoon integriteit, contactpersoon diversiteit, terugkeercoach, veerkrachtcoaches AgO, ...)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

4.4.6 Ergonomie

Thema	Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
Ergonomisch werken	Communiceren over infosessies kantoorergonomie GDPB	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Sensibiliseringsactie opzetten rond ergonomie (vb. actie rond te lang stilzitten, ..)	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Instellen (thuis)werkplek door ergocoach op vraag (fysiek of via Teams)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Informereren over ergonomische werkmiddelen voor thuiswerkplek (herhaling)	Toerisme Vlaanderen	1 ^{ste} kwartaal
Ergocoach	Aanstellen nieuwe ergocoach beeldschermwerk na opleiding	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal

	Nieuwe ergocoach intern communiceren	Toerisme Vlaanderen	2 ^{de} kwartaal
	Jaarlijkse rondgang door ergocoach om risico's in kaart te brengen en acties op te zetten (ook virtueel)	Toerisme Vlaanderen	3 ^{de} kwartaal
	Rondgang van ergocoach bij nieuwe werknemers (ook virtueel)	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Risicoanalyse beeldschermwerk	Vorbereiden van risicoanalyse beeldschermwerk in voorjaar 2024	Toerisme Vlaanderen/GDPB	4 ^{de} kwartaal

4.4.7 Arbeidshygiëne

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Biologische agentia	Opvolgen legionellabeheersplan	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Externe luchtvervuiling	Communiceren om ramen te sluiten en niet te sporten bij pollutiepiek in Brussel	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Voedselveiligheid	Communiceren over juiste voedselbewaring in koelkast	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
Hygiëne	Communiceren over antibacteriële kits voor reiniging ICT-materiaal	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend
	Opvolgen en toepassen Covid-19 maatregelen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

4.4.8 Leefmilieu

Actiepunten	Inhoudelijke toepassing	Uitvoerders	Datum
Duurzaamheid	Acties uitvoeren van Duurzaamheidsplan Toerisme Vlaanderen	Toerisme Vlaanderen	Doorlopend

4.5 Jaaractieplan Diversiteit en Gelijke kansen 2023

4.5.1 Contactpersoon

Contactpersoon diversiteit	Sofia Lemahieu	T 02 504 04 75 Sofia.lemahieu@toerismevlaanderen.be
----------------------------	----------------	--

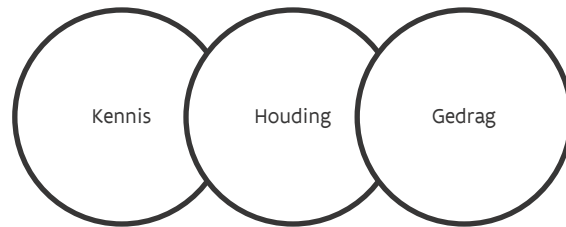
4.5.2 Onze aanpak

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.



4.5.3 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.

4.5.3.1 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 2023
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 2023
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

4.5.3.2 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 2023 – 2024
	We stellen minstens 1 jobstudent en 1 stagiair te werk met een handicap of chronische ziekte	Schooljaar 2023 - 2024
	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 2023

4.5.3.3 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

4.5.4 **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.

4.5.4.1 (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 leidinggevend 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

4.5.4.2 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>
--	--	-------------------

4.5.4.3 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>

4.5.4.4 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>Najaar 2023</p>
	<p>We trainen onze leidinggevendenden 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 2023</p>

4.5.4.5 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

4.5.5 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 2023

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 2023 werd opgemaakt en bevat diversiteitsdoelstellingen.	Augustus 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

5.1 Beleidsgerichte audit

De nieuwe en innovatieve visie Reizen naar Morgen en de strategie Flora & Labora van Toerisme Vlaanderen kunnen en zullen stabiliteit brengen in het toerismebeleid op middellange termijn en in de rol van het agentschap. Op conceptueel vlak zijn de collega's in de hubs goed mee met de nieuwe richting en de principes van visie en strategie. En doordat vele partners mee hebben gewerkt aan de nieuwe visie en/of er nu mee aan de slag zijn, is het draagvlak in de sector tevens groot. Dat werd in 2021 al bevestigd, met een positief resultaat, en in december 2022 wordt dit terug opgevolgd in de tweejaarlijkse tevredenheidssurvey bij de partners en de sector.

Daarenboven heeft Toerisme Vlaanderen aangetoond in de crisistijd van de pandemie, waarbij de toeristische sector bij de grootste economische slachtoffers te rekenen valt, dat het agentschap wendbaar kan zijn en snel kan schakelen om ad hoc ondersteunende maatregelen voor de sector in te voeren. Dit alles vormt een solide basis voor een werking die de transitie maakt van 'toerisme als doel' naar 'toerisme als middel', van 'meer' naar 'meerwaarde', van een 'top down' naar een meer 'participatieve' aanpak.

De aanbevelingen die Audit Vlaanderen in haar rapport verder maakt zijn prioriteiten die worden aangepakt.

5.1.1 Het uitwerken van een strategisch plan voor alle thema's

De strategie van Toerisme Vlaanderen focust op 6 thema's. Sommige thema's hebben ook meerdere verhaallijnen. Voor elk van de thema's en verhaallijnen is de strategie op dit moment klaar, met uitzondering van 2 verhaallijnen, waar het een bewuste keuze is om (nog) geen strategieoefening uit te voeren.

Thema	Verhaallijn	Strategisch plan
Erfgoed	Vlaamse Meesters	strategie is klaar
	Kastelen en tuinen	strategie is klaar
	Religieus erfgoed	we ontwikkelen momenteel 2 sites, maar een strategie voor een Vlaanderenbrede verhaallijn is (nog) niet aan de orde
	WOI	strategie is klaar
	Stedelijk erfgoed	deze verhaallijn staat on hold omwille van een tekort aan resources. Is een van de zaken die on hold is gezet door de prioriteitsoefening van de directie
Natuur		strategie is klaar
Culinair		strategie is klaar

Fietsen	Cycling	1 strategisch plan voor 2 verhaallijnen is klaar
	Recreatief fietsen	
Congressen & Events		strategie is klaar
Iedereen Verdient Vakantie		strategie is klaar

Al deze strategieën zijn te vinden op: <https://toerismevlaanderen.be/nl/over-ons/onze-visie-en-strategie/strategische-plannen>

Dit actiepoint kunnen we als 'voldoende afgehandeld' beschouwen. Het is tevens de rol van de themaverantwoordelijken om te allen tijde het strategisch kader voor hun thema te bewaken, maar ook om kritisch te blijven kijken naar maatschappelijke en inhoudelijke verandering en zo hun strategieën up to date te houden.

5.1.2 Het inbedden van de procesflows m.b.t. strategie, doelstellingen en budgetten om te komen tot duidelijke en meetbare prioriteiten en de uitvoering ervan. Dit is van essentieel belang om de daaruit voortvloeiende knelpunten, zoals o.a. het ontbreken van duidelijke KPI's, capaciteitsmanagement en inzicht in de werkbelasting, op te lossen.

In het kader van de beslissingen over de inhoudelijke vorm van de Beleids- en Begrotingstoelichting, die vanaf 2024 meer prestatiegericht moet zijn en duidelijke KPI's moet bevatten evenals de koppeling naar het personeelsplan, is Toerisme Vlaanderen gestart om de procesflows inzake strategie en doelstellingen, gekoppeld aan de budgetten, beter in te bedden in de organisatie. Eind 2022 is dit traject opgestart.

Voor BA2023 zal alvast een interne oefening gemaakt worden om dit beter te beheren, voor BO2024 zal de BBT meer prestatiegerichte indicatoren omvatten en kunnen knelpunten die voortvloeien uit de opmaak hiervan, opgelost worden.

In 2022 hebben de themaverantwoordelijken ook voor het eerst vanuit hun thema strategieën richting gegeven aan het Jaarondernemingsplan en de opmaak van de BBT.

5.1.3 Helderheid in de rol van de themaverantwoordelijken t.o.v. de hubcoaches van de thema-expertise hubs, in de overlegstructuren en de rapporteringslijnen binnen het agentschap, alsook in de rol van de leden van het Directieteam. Rekening houdend met de wijzigingen in het Directieteam (veranderingen in de rol van de vroegere themamanager) is het belangrijk om in voldoende mate de aanwezigheid van inhoudelijke expertise en de doorstroming van kennis te garanderen.

Vanaf 2023 startten de sparring sessies tussen de themaverantwoordelijken opnieuw. Dit elke zes weken in samenwerking met de strategisch adviseur.

Elke themaverantwoordelijk komt om twee maanden op het directieteam de stand van zaken geven van de thema roadmap en ook de projectleiders van de strategische projecten komen om de twee maand. Op die manier verzekeren we de nodige kennis-en informatiestroom tussen het directieteam en deze groepen

De thema groepen die eind 2022 zijn gestart verzekeren de informatie- en kennisuitwisseling tussen de themaverantwoordelijken en de collega's binnen TVL.

5.1.4 Het analyseren van potentiële hiaten t.g.v. de reorganisatie, bv. het ontbreken van een ondersteunende rol vanuit het hoofdkantoor naar de buitenlandkantoren m.b.t. o.a. het beheren van onkosten, de correcte uitvoering van overheidsopdrachten, het beheren van de personeelsadministratie en dit rekening houdend met de specifieke buitenlandse wetgeving.

We nemen een eerste stap om het BK-personeel E-declaraties te laten indienen via Orafin. Testproject via BK New York en daarna uitrol naar de andere Buitenlandkantoren.

We onderzoeken de mogelijkheden van een meer gecentraliseerde en ondersteunende personeelsadministratie voor de BK-kantoren.

5.1.5 De effectieve toepassing van de vereenvoudigde projectmanagementwerking.

Sinds mei 2022 heeft Toerisme Vlaanderen een interne project management officer en werd de beslissing genomen om de externe consultancy rond opzet projectwerking sterk af te bouwen en de focus te verleggen naar de effectieve toepassing van een (vereenvoudigde) projectwerking met een sterke 1 op 1 begeleiding van de projectmanagers.

De interne PMO heeft een sterke focus op de pilootprojecten van TVL en ontwikkelt enerzijds een kader zodat de projectleiders een beter financieel management kunnen doen van hun project, anderzijds focust zij ook op de ondersteuning van projectleiders bij de uitvoering van rendabiliteitsstudies.

5.2 Audit risico management

Door de opmaak en uitrol van de nieuwe visie en bijhorende strategie en de daaraan gekoppelde hervorming van Toerisme Vlaanderen, heeft het Agentschap er in de recente periode onvoldoende bij stilgestaan noch voldoende tijd kunnen nemen om acties ikv risico management expliciet en formeel te koppelen aan een geüpdatet risicomanagement strategie, -actieplan of -rapportage. Daar zal vanaf najaar 2022 op een gestructureerde manier werk van worden gemaakt (we verwijzen hier onder naar de 'risicomanagement elementen' en streven voor elk 'element' minstens naar een maturiteitsscore 3):

We definiëren de volgende acties voor eind 2022 en 2023:

- We zullen de risico's verder identificeren gekoppeld aan onze strategische en operationele doelstellingen (E1). We zullen de risico's opdelen aan de hand van een gestandaardiseerde risico typologie (E3).
- Binnen de directie zal de Strategisch adviseur Vincent Nijs risicomanagement coördineren in nauwe samenwerking met de Internal Business Officer Pieter Reynaers (E5). De rest van de directie zal een expliciete rol krijgen in het risicomanagement, alsook de hubcoach van strategie & beleid (rollen en verantwoordelijkheden – E2). De rollen zijn eind 2022 geformaliseerd (E12).
- Tijdens directiemeetings zal risicomanagement frequent (E6) en op een gestructureerde manier aan bod komen (E4, E12). De opbouw van directieteam meetings werd aangepast sinds september 2022. Agendapunten worden gelabeld als 'te beslissen', 'te informeren' of 'feedback te vragen' items én worden gelabeld als kaderend binnen risicomanagement of niet. Op deze manier kan ook makkelijk gerapporteerd worden over de acties die de directie neemt ikv risicomanagement (E7).
- Door middel van zelfstudie zal de opleiding die in 2019 is gegeven ikv risico management bestudeerd worden door de betrokken collega's (tegen eind 2022) en er wordt opleiding door een trainer ingepland in de loop van 2023 (E5).
- In 2023 zal er een gestandaardiseerde en gedocumenteerde risicomanagement strategie worden opgesteld en gecommuniceerd (E8)
- In september 2023 zal een eerste aanzet van actieplannen voor geïdentificeerde top risico's worden voorbereid (E9).
- Voor kernprocessen zullen de beheersmaatregelen in 2023 worden gedefinieerd. Voor ondersteunende processen in 2024 (E10, E11). We starten met het updaten van de kern- en ondersteunende processen.

6 ENERGIEBESPARING

Toerisme Vlaanderen heeft eind 2022 de eerste draft versie van haar Strategisch Vastgoedplan opgeleverd. Dit plan wordt na interne bespreking nog verder bijgesteld en definitief opgeleverd in 2023. Het plan omvat een strategie richting klimaatneutraliteit tegen 2050. Het voorziet in investeringen in energie-efficiëntie die stapsgewijs zullen doorgevoerd worden en ook een manier om deze investeringen te financieren.

- In 2023 handelt Toerisme Vlaanderen reeds naar de principes van dit plan. Zo worden er
- extra energieaudits besteld op gebouwsites van Toerisme Vlaanderen met opmaak van een EPC NR certificaat
- 771.000€ geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen aan jeugdherberg De Fiertel (subsidie bekomen via het actieplan energie-efficiëntie van het VEB)
- 344.000€ eigen investeringsmiddelen gebruikt voor energetische maatregelen in andere sites (reeds vastgelegd)
- Overige investeringsmiddelen van de hub vastgoed prioritair aangewend voor investeringen in energiebesparende maatregelen (nog vast te leggen)

Voor de renovatie van haar pilotsites worden de hoogst haalbare standaarden toegepast op het gebied van energie-efficiëntie, binnen de limieten vanuit de bescherming als erfgoed.

Ons kantoorgebouw op de Grasmarkt is ondertussen ingekanteld bij het Facilitair bedrijf. Voor de energiebesparingen van ons kantoorgebouw verwijzen we verder naar het Facilitair Bedrijf.

7 DUURZAAMHEIDSPAN

In 2022 ontwikkelde Toerisme Vlaanderen vanuit de visie Reizen naar Morgen een duurzaamheidsplan dat rekening houdt met de impact van toerisme op elk aspect van onze bestemming. Dit plan geldt als basis voor een verdere structurele uitwerking rond duurzaamheid, zowel voor Vlaanderen als bestemming, als voor onze interne organisatie. Hiermee kan Toerisme Vlaanderen de sector en bestemming ondersteunen bij toekomstige uitdagingen; alsook binnen de interne werking een belangrijke bijdrage leveren aan het verlagen van de impact op de omgeving.

Het plan werd opgebouwd door middel van verschillende aspecten waarvoor telkens een ambitie uitgeschreven is, met daaraan concrete doelstellingen tegen 2030 en in totaal 61 acties gekoppeld. Het volledige document is te vinden in bijlage.

Voor bestemming Vlaanderen werden zes aspecten geselecteerd om op in te zetten:

1. Inclusiviteit en toegankelijkheid
2. Transport
3. Communicatie en toegang tot informatie
4. Duurzaamheid van toeristisch aanbod en evenementen
5. Leefbaarheid
6. Uitstoot van broeikasgassen

Voor onze interne werking zetten Toerisme Vlaanderen in op 5 aspecten:

1. Afvalbeheer en gebruik van grondstoffen
2. Water
3. Energieverbruik
4. Groene producten en diensten
5. Ecologisch duurzaam personeelsbeheer

Een aantal van de acties die opgenomen zijn in het plan werden al door Toerisme Vlaanderen uitgevoerd. Een aantal andere zijn nieuw en gaan in 2030 van start, waaronder:

- Het richten van logiessubsidies naar duurzame investeringen en energiebesparende maatregelen
- Het creëren van een kader voor duurzaamheid binnen subsidiedossiers
- Het versterken van het Green Key en Blue Flag label, samen met alle stakeholders zoals provinciale en stedelijke toeristische diensten.
- Monitoring van de koolstofvoetafdruk van buitenlandse bezoekers.
- Het uittekenen van richtlijnen rond duurzame catering en evenementen die Toerisme Vlaanderen zelf organiseert.
- Het ontwikkelen van een duurzaam aankoopbeleid.
- ...

Deze acties worden uitgevoerd door een of meerdere hubs. De duurzaamheidscoördinator houdt onder andere een overzicht op de acties en doelstellingen en rapporteert intern en extern over de duurzaamheidsprestaties van de organisatie. Een team van contactpersonen uit hubs die acties van het plan uitvoeren komt vier maal per jaar samen om de algemene vooruitgang op te volgen en processen bij te sturen waar nodig.