

ONDERNEMINGSPLAN 2026

Jaarondernemingsplan 2026

Inhoud

Woord vooraf	3
1 Van beleid tot realisatie.....	4
2 Meerjarenondernemingsplan 2024 – 2029.....	5
3 Jaarondernemingsplan 2026.....	6
3.1 Het recht op vakantie voor elke Vlaming waarmaken (SD1)	6
3.2 Het ontwikkelen en promoten van thematische belevingen met internationaal potentieel en het ondersteunen van toeristische actoren om de florerende bestemming te realiseren (SD2)	9
3.3 Het aantrekken, ondersteunen en creëren van impactvolle evenementen samen met de partners van EventFlanders (SD3)	21
4 Personeel, preventie en welzijn	24
4.1 Waarden	24
4.2 Traject organisatiecultuur en leiderschap	25
4.3 Personeelsplan 2026	26
4.4 Jaaractieplan Welzijn op het werk 2026	27
4.5 Gelijke Kansen- en Diversiteitsplan 2026	28
5 Aanbevelingen Audit Vlaanderen.....	37
6 Energiebesparing.....	38

WOORD VOORAF

Beste lezer,

Voor u ligt het ondernemingsplan 2026 van Toerisme Vlaanderen. Dit plan is voor mij het eerste ondernemingsplan sinds mijn aanstelling als administrateur-generaal in februari 2026. Het markeert daarmee niet alleen de verdere uitvoering van de beleidsperiode 2024-2029, maar ook een nieuw begin in de aansturing van onze organisatie. 2026 is een transitiejaar, waarin we verder bouwen op de fundamenten die eerder werden gelegd, maar tegelijk ook duidelijke keuzes maken voor de toekomst.

Onze opdracht is helder: in samenwerking met onze stakeholders bouwen we aan een duurzame en florerende bestemming die Vlaanderen internationaal op de kaart zet. In 2026 geven we hier verder vorm aan via drie strategische beleidsdoelstellingen. We blijven het recht op vakantie waarmaken voor elke Vlaming, met bijzondere aandacht voor mensen die vakantiedrempels ervaren. We werken verder aan Vlaanderen als florerende bestemming voor de internationale bezoeker, waarin kwaliteit, duurzaamheid, innovatie en draagvlak centraal staan. En samen met EventFlanders blijven we inzetten op impactvolle evenementen die maatschappelijke, economische en reputationele meerwaarde creëren.

Dit ondernemingsplan maakt die ambities concreet. Voor elke operationele doelstelling zijn duidelijke mijlpalen vastgelegd, met een heldere timing en verantwoordelijkheid. Zo creëren we focus, transparantie en opvolgbaarheid, en zorgen we ervoor dat strategie ook daadwerkelijk leidt tot realisatie.

2026 is daarnaast ook intern een belangrijk jaar. De verhuis naar een nieuwe werkplek, de verdere uitrol van ons traject organisatiecultuur en leiderschap, en de aandacht voor welzijn, diversiteit en gelijke kansen onderstrepen dat we evenveel investeren in onze mensen als in onze inhoudelijke opdrachten. Onze waarden – verbinding, passie, respect en openheid – vormen daarbij de rode draad. Ze bepalen niet alleen wat we doen, maar vooral ook hoe we samenwerken en impact realiseren.

Met dit ondernemingsplan wil ik samen met alle collega's van Toerisme Vlaanderen koers houden in een context die blijft veranderen. Door duidelijke keuzes te maken, partnerschappen te versterken en consequent te werken vanuit onze waarden, bouwen we verder aan een organisatie die haar maatschappelijke rol met overtuiging en verantwoordelijkheid opneemt.

Ik nodig u uit om dit ondernemingsplan te lezen als een gedeeld engagement: om in 2026 samen werk te maken van een sterk, duurzaam en gedragen toerisme in Vlaanderen.

Leen Gysen
Administrateur-generaal

1 VAN BELEID TOT REALISATIE

Het toeristische beleid in Vlaanderen wordt vorm gegeven door het regeerakkoord, de beleidsnota Toerisme en de decreten die Toerisme Vlaanderen moet uitvoeren: Het regeerakkoord vormt het algemene kader voor het beleid in de periode 2024-2029. De beleidsnota Toerisme legt de doelstellingen voor het toeristische beleid vast voor deze periode. Het oprichtingsdecreet Toerisme Vlaanderen legt de contouren voor de werking van Toerisme Vlaanderen vast. Het logiesdecreet waarborgt de veiligheid, kwaliteit en comfort van toeristische accommodaties in Vlaanderen door middel van duidelijke regelgeving en normen. Het decreet 'Iedereen verdient vakantie' bevordert het recht op vakantie door vakantiedrempels weg te nemen die mensen niet zelfstandig kunnen overwinnen.

Toerisme Vlaanderen heeft de opdracht om deze beleidsdoelstellingen van de Vlaamse regering mee te realiseren. De Vlaamse Regering stelt hiervoor jaarlijks een ondernemingsplan vast voor Toerisme Vlaanderen, op voorstel van de administrateur-generaal van het intern verzelfstandigd agentschap. Het ondernemingsplan bevat onder meer de beleids- en beheersdoelstellingen, zowel meerjarig als voor het komende jaar, en de operationele vertaling ervan:

- Voor het eerste jaar van de legislatuur stelt Toerisme Vlaanderen een **meerjarenondernemingsplan** samen op basis van de beleidsnota Toerisme. Dit meerjarenondernemingsplan vertaalt de operationele doelstellingen van de beleidsnota, in organisatiedoelstellingen voor het agentschap. De organisatiedoelstellingen zijn in overleg met het kabinet van Toerisme uitgewerkt. De organisatiedoelstellingen dienen om de juiste koers te kunnen aanhouden tijdens de legislatuur. Het meerjarenondernemingsplan kan geconsulteerd worden op de publicatiedatabank van Vlaanderen.
- Jaarlijks worden de beleidsdoelstellingen in de beleids- en begrotingstoelichting Toerisme geconcretiseerd. Het **jaarondernemingsplan** operationaliseert deze beleidsdoelstellingen binnen de jaarwerking van het agentschap.
- Vanaf het tweede jaar van de legislatuur neemt het ondernemingsplan ook een **jaarrapport** op. Het jaarrapport rapporteert over de realisatie van het jaarondernemingsplan. Naast een verantwoording van het werkjaar, dient het ook ter bijsturing, indien de doelstellingen onvoldoende gerealiseerd zijn.

Samengevat, het ondernemingsplan is een afsprakendocument tussen Toerisme Vlaanderen en het kabinet dat aantoont hoe we tijdens het werkjaar 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 MEERJARENONDERNEMINGSPLAN 2024 – 2029

Het meerjarenondernemingsplan geeft een overzicht van de beleidsdoelstellingen en de beheersdoelstellingen voor de legislatuur 2024-2029:

- Voor de **beleidsdoelstellingen** wordt de structuur van de beleidsnota gevolgd. De operationele doelstellingen uit de beleidsnota zijn vertaald in organisatiedoelstellingen voor het agentschap. Deze doelstellingen zijn SMART geformuleerd, en afgestemd op de beleidsevaluatie-indicatoren vanuit de beleidsnota. Voor elke organisatiedoelstelling zijn de processen en de projecten bepaald, die uitgevoerd zullen worden met het oog op de volledige realisatie van het beleid tegen het einde van de legislatuur.
- Voor de **beheersdoelstellingen** werd de doelstelling voor de interne werking van de entiteit verder uitgewerkt in de processen en de projecten.

Het meerjarenondernemingsplan is opgenomen in het ondernemingsplan 2025 kan geconsulteerd worden op de publicatiedatabank van Vlaanderen: [Ondernemingsplan Toerisme Vlaanderen | Vlaanderen.be](https://ondernemingsplan.toerisme.vlaanderen.be).

In vergelijking met het meerjarenondernemingsplan en het ondernemingsplan 2025 zijn er een aantal aanpassingen doorgevoerd: Zo zijn er een aantal processen geherformuleerd om de duidelijkheid te verhogen, en zijn de projecten gesubsidieerd door de Europese Unie toegevoegd.

Het jaarrapport 2025 rapporteert over de status van de uitvoering van de beleids- en beheersdoelstellingen, door de status van realisatie van de mijlpalen uit het jaarondernemingsplan 2025 te rapporteren. Het jaarrapport 2025 is toegevoegd als bijlage.

3 JAARONDERNEMINGSPLAN 2026

Het jaarondernemingsplan werkt het meerjarenondernemingsplan verder uit, door mijlpalen toe te wijzen aan de processen en projecten, welke gerealiseerd worden in 2026. Voor elke mijlpaal wordt een voorziene timing opgegeven voor de realisatie. Hierbij wordt ofwel het kwartaal gepreciseerd, ofwel een doorlopende dienstverlening geïdentificeerd.

3.1 Het recht op vakantie voor elke Vlaming waarmaken (SD1)

Vakantie is een basisrecht volgens de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Toerisme Vlaanderen streeft ernaar dat elke Vlaming dit kan ervaren. Toch is vakantie voor velen niet vanzelfsprekend. Met Iedereen verdient vakantie zorgen we ervoor dat vakantie binnen het bereik komt van iedereen, ongeacht de drempels die mensen ervaren. We bouwen verder aan een aanbod dat haalbaar is voor iedereen in onze samenleving, met extra aandacht voor mensen in armoede.

3.1.1 OD 1.1. Het netwerk 'Iedereen verdient vakantie' groeit en verdicht in partnerschappen

Met het thematische netwerk 'Iedereen verdient vakantie' ondersteunt Toerisme Vlaanderen toeristische aanbieders en sociale organisaties die vakantiedrempels proberen weg te werken. Toerisme Vlaanderen realiseert tegen 2029 een groei van het netwerk IVV met 15% sociale partners op basis van de armoedecijfers op gemeentelijk niveau, en 10% toeristische aanbieders afgestemd op de vraag van de doelgroep.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de groei van de sociale organisaties in het netwerk Iedereen verdient vakantie binnen de referentieregio's.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het regionaal actieplan is uitgevoerd.	Kwartaal 2

2. We ondersteunen de groei van sociaal-toeristische aanbieders in het netwerk Iedereen verdient vakantie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het aanbodplan is uitgevoerd.	Kwartaal 4
Er zijn verschillende netwerkmomenten ter ondersteuning van sociaal-toeristische aanbieders georganiseerd.	Kwartaal 4

3. We dragen de Rap op Stap-methodiek uit in Vlaanderen, onder meer door het organiseren van een jaarlijks Rap op Stap-congres en het publiceren en verspreiden van de Rap op Stap-methodiek.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het Rap op Stap congres is georganiseerd.	Kwartaal 1
De inzichten van het Rap op Stap congres zijn verwerkt in een publicatie en gedeeld in het netwerk IVV.	Kwartaal 3

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We vieren 25 jaar netwerk Iedereen verdient vakantie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het forum Iedereen Verdient Vakantie, sluitstuk van het feestjaar 2026, heeft plaats gevonden.	Kwartaal 2
Het campagnebeeld en de doelstellingen rond 25 jaar Iedereen Verdient Vakantie zijn geïntegreerd in de alle netwerkmomenten van het feestjaar.	Doorlopend
De doelstelling en het projectplan om 25 jaar grootschalig samen te werken te vieren zijn opgemaakt.	Doorlopend
Er zijn drie beleefdagen georganiseerd in partnership met de drie provinciale domeinen voor vakantiegangers en sociale organisaties.	Kwartaal 2

3.1.2 OD 1.2. Het verhogen van de vakantieparticipatie van mensen die een vakantiedrempel ervaren, met bijzondere aandacht voor betaalbaar aanbod dat haalbaar is voor alle partijen.

Toerisme Vlaanderen voert het decreet Iedereen verdient vakantie uit om ervoor te zorgen dat elke Vlaming zijn of haar recht op vakantie ten volle kan beleven. Tegen 2029 realiseert Toerisme Vlaanderen een groei van 15% van mensen met een vakantiedrempel, die hun recht geactiveerd hebben voor het kortingsaanbod Iedereen verdient vakantie.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We erkennen en subsidiëren sociaal-toeristische organisaties.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De voortgangsrapporten van de sociaal toeristische organisaties zijn behandeld.	Kwartaal 2
De erkenningsaanvragen voor sociaal toeristische organisaties zijn behandeld en toegekend.	Kwartaal 4
De oproep voor de beleidsperiode 2027-2029 voor de sociaal toeristische organisaties is gelanceerd.	Kwartaal 2
De ingediende beleidsplannen om als sociaal toeristische organisatie gesubsidieerd te worden zijn beoordeeld.	Kwartaal 4

2. We erkennen en subsidiëren sociaal-toeristische bemiddelingskantoren.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De erkenningen en subsidies voor de bemiddelingskantoren sociaal toerisme zijn toegekend en uitbetaald.	Kwartaal 2
Het collegiale zelfevaluatiemoment heeft plaats gevonden.	Kwartaal 4

3. We subsidiëren thematische en experimentele projecten voor sociaal toerisme.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De thematische projectoproep 'Iedereen verdient vakantie' voor 2026 is gerealiseerd.	Kwartaal 3

4. We ondersteunen sociale organisaties en Rap op Stap-kantoren rond digitaal boeken door het lanceren en optimaliseren van een boekingsplatform, met een accent op het aanbieden van opleidingen voor de medewerkers.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er zijn on- en offline opleidingen georganiseerd voor de medewerkers van de sociale organisaties en Rap op Stapkantoren.	Doorlopend

5. We delen de verwezenlijkingen van het decreet IVV met internationale partners.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Dit proces start na de evaluatie van het Decreet 'Iedereen verdient vakantie'.	n.v.t.

6. We voeren het strategisch vastgoedplan jeugdverblijven uit.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het valorisatieonderzoek van het vastgoed in beheer van Toerisme Vlaanderen is opgeleverd.	Kwartaal 1
De renovatiewerken aan Peace Village zijn uitgevoerd.	Kwartaal 2
Het haalbaarheidsonderzoek voor de renovatie van De Fiertel is opgeleverd.	Kwartaal 1

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We onderzoeken het rentabiliteitsmodel om tot een haalbare en betaalbare vakantie te komen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het onderzoek naar het rentabiliteitsmodel is opgeleverd.	Kwartaal 1

2. We evalueren het decreet Iedereen verdient vakantie en passen het indien nodig aan op basis van de evaluatie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het evaluatierapport van de juridische toets is aangeleverd bij het kabinet.	Kwartaal 1

3.1.3 OD 1.3. Eerste vakantie-ervaring voor jongeren waarmaken

Jeugdvakanties, zowel de jeugdkampen als de meerdaagse schoolvakanties, spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van jongeren in Vlaanderen. Toerisme Vlaanderen streeft ernaar dat elk kind of jongere (0-18) de kans krijgt om minimum één keer meerdaagse vakantie-ervaring mee te maken.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We maken vakanties zichtbaar, ondersteunen aanbieders en informeren gezinnen over het aanbod Iedereen verdient vakantie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een telefonische dienstverlening gegarandeerd in samenwerking met de Vlaamse Infolijn (1700).	Doorlopend
Om de verschillende doelgroepen in het netwerk (vakantiegangers, toeristische partners, sociale organisaties) te bereiken is er een communicatie en marketingplan opgemaakt en uitgevoerd.	Doorlopend

Gezinnen zijn proactief geïnformeerd over het aanbod Iedereen Verdient Vakantie.	Kwartaal 1
De aanbod brochures daguitstappen 2027 en vakanties 2027 zijn opgeleverd.	Kwartaal 4
Het aanbod van de vakantieorganisaties voor kinderen en jongeren op het aanbodplatform is geoptimaliseerd.	Kwartaal 2
Er zijn toeleidingsinitiatieven opgezet zodat dit aanbod voldoende is gekend bij de Rap op Stapkantoren en de sociale organisaties.	Kwartaal 2
De vakantieaanbieders voor kinderen en jongeren zijn ondersteund om zo vakantiekanalen te creëren.	Doorlopend

2. We co-implementeren het masterplan jeugdtoerisme.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De acties uit van het masterplan jeugdtoerisme waarvan Toerisme Vlaanderen de trekker is zijn uitgevoerd.	Doorlopend

3.2 Het ontwikkelen en promoten van thematische belevingen met internationaal potentieel en het ondersteunen van toeristische actoren om de florerende bestemming te realiseren (SD2)

Toerisme Vlaanderen wil van Vlaanderen een florerende bestemming maken waarbij het toerisme een positieve bijdrage levert voor de bewoner, de bezoeker, de ondernemer en de plek. Ondanks de groei van het wereldwijde toerisme, mag deze groei geen negatieve impact hebben op de Vlaming en zijn gemeenschap. We streven ernaar om elke bezoeker een aangenaam en beleevingsvol bezoek in Vlaanderen te bieden, zodat ze onze bestemming ook aan anderen aanbevelen. Onze ondernemers, bekend om hun Vlaamse gastvrijheid en vakmanschap, verwelkomen bezoekers hartelijk en zijn vitaal.

3.2.1 OD 2.1. Het Reizen naar Morgen-Netwerk groeit verder en verdicht zijn partnerschappen.

Het Reizen naar Morgen-netwerk stimuleert de toeristische sector om de filosofie van Reizen naar Morgen in de praktijk om te zetten. Toerisme Vlaanderen ondersteunt tegen 2029 de groei van dit netwerk naar minimaal 500 leden uit de brede toeristische sector.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de werking en uitbreiding van het Reizen naar Morgen-netwerk.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het Reizen naar Morgen-congres is gehouden met minstens 150 deelnemers.	Kwartaal 4
De communicatie van het RnM-netwerk is gevoerd.	Doorlopend
Het lerend netwerk RnM is georganiseerd.	Kwartaal 2
Toerisme Vlaanderen heeft acties van het RnM-netwerk ondersteund om te komen tot 350 leden.	Doorlopend

3.2.2 OD 2.2. Het bevorderen en bewaken van de kwaliteit van het logies in Vlaanderen binnen het kader van het Vlaamse logiesdecreet.

Toerisme Vlaanderen voert het logiesdecreet uit om de veiligheid, kwaliteit en comfort van de logerende bezoekers in Vlaanderen te waarborgen én om een level-playing-field te garanderen voor alle logiesverstrekkers.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We investeren in toeristische logies en jeugdverblijven door subsidies toe te kennen binnen het kader van het logiesdecreet, waarbij we eerst de investeringsnoden van de logiessector onderzoeken om vervolgens gepaste subsidieoproepen te lanceren.
We investeren daarnaast in jeugdverblijven door de specifieke investeringsnoden van de jeugdverblijfssector te onderzoeken en een ondersteuningskader te creëren.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een subsidie-oproep voor erkende toeristische logies gerealiseerd.	Doorlopend

2. We garanderen het level-playing-field binnen de toeristische logiessector door advies te geven aan de Toerisme voor Allen-erkende jeugdverblijven, starters en logiesuitbaters, erkenningen en sterrenclassificaties toe te kennen, het logiesdecreet te handhaven, en steden en gemeenten te ondersteunen bij de handhaving van stedenbouwkundige verplichtingen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er zijn meerdere infosessies voor de lokale besturen over de aanpassingen aan het logiesdecreet georganiseerd.	Doorlopend
Het logiesdecreet is uitgevoerd en logiesuitbaters zijn hierover geadviseerd.	Doorlopend

3. We passen het logiesdecreet aan waar nodig, zodat het conform is aan de EU-verordening kortetermijnverhuur, een logies enkel toeristisch kan erkend worden als het stedenbouwkundig vergund is en misbruik van een aanmelding als logies kan worden tegengegaan kan worden tegengegaan.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het Logiesdecreet is aangepast aan de EU-verordening kortetermijnverhuur en zodat Toerisme Vlaanderen slagkrachtiger kan optreden tegen stedenbouwkundig niet-conforme logies en verboden of niet-gewenste praktijken in logies.	Kwartaal 2
Het Centraal Digitaal ToegangsPunt ter uitvoering van de EU-verordening kortetermijnverhuur is opgezet en operationeel.	Doorlopend

3.2.3 OD 2.3. De beleidsmakers en de toeristische actoren ondersteunen in het nemen van kennisgedreven, innovatieve en duurzame beslissingen.

Toerisme Vlaanderen ondersteunt het toeristisch beleid met kennis, onderzoek en data door het ontsluiten en actief aanbieden van de relevante kennisinstrumenten aan de toeristische sector.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We implementeren het actieplan data-strategie

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het project ontwikkeling data-strategie is nog niet afgerond. Dit proces wordt opgestart zodra de data-strategie is opgeleverd.	n.v.t.

2. We voeren de onderzoeksagenda uit en communiceren de resultaten van onderzoeken en barometers. We houden rekening met de onderzoeksnoden van de toeristische sector en initiëren gemeenschappelijke onderzoeken.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De logies- en bezoekersbarometer is opgevolgd.	Doorlopend
De bestemmingsbarometer is bijgewerkt.	Kwartaal 4
Het reputatieonderzoek Vlaanderen als congresbestemming is opgezet en gestart.	Kwartaal 4
De aankoop van het onderzoek naar het reisgedrag van de Duitser is gebeurd.	Kwartaal 1
Het ambassadeursonderzoek bij de Vlaming is uitgevoerd.	Kwartaal 1
Het logiesonderzoek is uitgevoerd en de resultaten zijn gecommuniceerd.	Kwartaal 2
Het onderzoek naar inclusie is uitgevoerd.	Kwartaal 1
De onderzoeksagenda en het daarbij horende communicatieplan is opgemaakt.	Kwartaal 1
Het bewonersonderzoek in de Kunststeden is uitgevoerd en de resultaten zijn gecommuniceerd.	Kwartaal 3
Het onderzoek naar het profiel van de daguitstapper is opgestart.	Kwartaal 3
De aankomst- en overnachtingscijfers zijn verwerkt en gecommuniceerd.	Doorlopend
De verwerking data en onderzoekrapporten is gebeurd.	Doorlopend

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ontwikkelen een data-strategie voor het agentschap, inclusief een bijhorend actieplan.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het kader voor de data-strategie is ontwikkeld.	Kwartaal 3
Het actieplan is opgemaakt.	Kwartaal 4

2. We voeren het Europese project D3HUB¹ uit.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De crosscluster meeting met de verschillende pilots is georganiseerd.	Kwartaal 1
De evaluatie van de pilootfase is afgerond.	Kwartaal 2
Het duurzaamheidsplan voor het competentiecentrum is afgerond.	Kwartaal 3
Het eindcongres is georganiseerd en het project is afgewerkt.	Kwartaal 4

¹ D3HUB is een project gefinancierd door de European Innovation Council and SMEs Executive Agency van de Europese Commissie. Het project heeft tot doel een Europees competence centre te ontwikkelen en testen en een bedrijfsmodel voor het centrum op te stellen voor de lange termijn continuïteit. Het centrum beoogt toeristische bestemmingen en het toeristische ecosysteem (met specifieke aandacht voor KMO's) te ondersteunen in een data-gedreven duurzame en digitale transformatie en om samenwerking en kennisuitwisseling tussen belanghebbenden te verbeteren. Toerisme Vlaanderen is opgenomen in het partnerschap van het project. Via dit Europees project bouwen we expertise en kennis op in verband met data-gedreven werken zodanig dat we dit ook beter kunnen toepassen in Vlaanderen.

3.2.4 OD 2.4. Aandacht voor kwaliteit zodat elke bezoeker in Vlaanderen een kwalitatieve vakantiebeleving ervaart.

Toerisme Vlaanderen streeft ernaar elke bezoeker een kwalitatieve vakantiebeleving aan te bieden door een gastvrij, belevingsvol en inclusief toeristisch aanbod te ontwikkelen met een minimale ecologische voetafdruk. De ambitie is om dit te realiseren door de toeristische sector te ondersteunen, zodat de gemiddelde reviewscore van bezoekers tegen 2029 minimaal 8,5/10 is.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen intermediaire partners om de basiskwaliteit van de toeristische sector te garanderen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een inventaris gemaakt van beschikbare informatie, subsidies en tools omtrent ecologische duurzaamheid bij andere overheden.	Kwartaal 2
Er is structuur uitgewerkt voor het informatieplatform ecologische duurzaamheid.	Kwartaal 2

2. We implementeren een meerjarenplan voor inclusief toerisme, op basis van een onderzoek naar de inclusiethema's. Daarnaast maakt de implementatie van een meerjarenplan rond toegankelijk toerisme deel uit van deze actie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een communicatie-en sensibiliseringsstrategie uitgerold in het kader van toegankelijk toerisme.	Kwartaal 1
Het protocol 2026 is afgesloten met INTER in het kader van de meerjarige samenwerkingsovereenkomst.	Kwartaal 1
Er is een plan voor de verzameling en ontsluiting van toegankelijkheidsdata.	Kwartaal 1
Het meerjarenplan inclusie is opgemaakt en gevalideerd.	Kwartaal 4
Het toegankelijkheidslabel voor logies, bezoekerscentra infokantoren is geëvalueerd.	Kwartaal 3

3. We investeren in eigen patrimonium om te voldoen aan de EPC-normen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
In 2026 enkel EPC-investeringen in het kader van strategisch vastgoedplan jeugdverblijven. (zie mijlpalen 3.1.2 – proces 6)	n.v.t.

4. We implementeren een strategie om in te spelen op de mobiliteitsbehoeften van de toerist.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een onderzoek opgestart rond bereikbaarheid en mobiliteit.	Kwartaal 3

5. We implementeren een strategie om in te spelen op de knelpuntvacatures binnen de toeristische sector.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De studie inzake strategieën om knelpuntberoepen te verminderen is opgeleverd.	Kwartaal 2
De strategie om in te spelen op de knelpuntvacatures binnen de toeristische sector is bepaald.	Kwartaal 4

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de sector om ecologisch duurzamer te werken door een transitietraject 'ecologische duurzaamheid' te implementeren in afstemming met de provinciale en lokale besturen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het plan van aanpak voor de uitrol van het transitieproject is opgeleverd.	Kwartaal 1
De jaaracties uit het plan van aanpak voor 2026 zijn uitgevoerd.	Kwartaal 4

2. We evalueren het volledige steuninstrumentarium van Toerisme Vlaanderen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De evaluatie naar de reguliere subsidies en hun subsidiekaders is uitgevoerd.	Kwartaal 4

3.2.5 OD 2.5. Vlaanderen als erfgoedbestemming ontwikkelen met focus op de verhaallijnen Vlaamse Meesters, Religieus erfgoed, Kastelen en landgoederen en tuinen, en het Erfgoed van WOI.

De belangrijkste motivatie van internationale bezoekers om naar Vlaanderen te reizen is onze rijke geschiedenis en erfgoed. Toerisme Vlaanderen richt zich op het verder ontwikkelen en verbinden van erfgoedbelevingen binnen de verhaallijnen Vlaamse Meesters, Religieus erfgoed, Kastelen en landgoederen en tuinen, en het Erfgoed van WOI. De ambitie is om de toeristische sector te ondersteunen zodat tegen 2029 minstens 15 erfgoedbelevingen ontwikkeld zijn die elk een gemiddelde reviewscore van bezoekers van minstens 8,5/10 halen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de verdere uitbouw van de verhaallijn Vlaamse meesters, waarbij we streven naar het permanent engagement van minstens 100 sites.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Een herkenbare wayfinding voor de sites van Vlaamse Meesters op hun Plek is uitgerold op een beperkt aantal sites.	Kwartaal 3
De website van Vlaamse Meesters op hun Plek is verder geoptimaliseerd.	Doorlopend
Een netwerkmoment voor de deelnemende sites aan Vlaamse Meesters op hun Plek is georganiseerd.	Kwartaal 4

2. We begeleiden kasteelsites, landgoederen en tuinen richting een kwalitatieve toeristische ontsluiting door het opstarten van onder meer een beleidsveldoverschrijdende pilootwerking en netwerkbijeenkomsten.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Een strategische oefening met betrekking tot de internationale positionering van de Vlaamse Kastelen, Landgoederen & Tuinen is opgeleverd.	Kwartaal 4
Er is een netwerkmoment voor landgoedbeheerders- en eigenaars georganiseerd.	Kwartaal 3
Toerisme Vlaanderen investeert via een voucher systeem voor de deelnemende kastelen van het INTERREG project 'Brabantse Kastelen'.	Kwartaal 4

3. We ondersteunen de verdere uitbouw van de verhaallijn WOI, met aandacht voor het actualiseren van een aantal WOI-sites.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De subsidieoproep WOI is gerealiseerd.	Kwartaal 4
Het jaar van Monuments & Moments is voorbereid.	Doorlopend

4. We onderzoeken het potentieel van internationale erkenningen voor erfgoed (zoals Unesco Werelderfgoed) in functie van de toeristische ontsluiting van erkende sites.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het onderzoek naar het potentieel van internationale erkenningen in functie van de toeristische ontsluiting is uitgevoerd.	2027

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ontwikkelen de sites van de Sint-Godelieveabdij in Brugge en Mercator in Rupelmonde volgens de principes van Reizen naar Morgen en dragen ze over aan de geschikte exploitatiepartner(s).

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De volgende fase van de restauratie- en bouwcampagne van de Sint-Godelieveabdij in Brugge is gerealiseerd.	Doorlopend
De opdrachten voor het ontwerp van de herbestemming van de getijdenmolen, molenaarswoning en het brandweerarsenaal in Rupelmonde en voor de heraanleg van de publieke ruimte zijn gegund en ingepland.	kwartaal 4
De digitale en technische infrastructuur voor de Mercator-site in Rupelmonde is geïnstalleerd en operationeel.	Kwartaal 2
De scenografie en inhoudelijke beleving van de getijdenmolen in Rupelmonde is gerealiseerd.	Kwartaal 2
De Mercator-site in Rupelmonde is ingericht voor publieksontvangst, evenementen en tijdelijke uitbating.	Kwartaal 2
De Mercator-site in Rupelmonde is inhoudelijk gepositioneerd en zichtbaar gemaakt via communicatie, narratief en publieksgerichte content.	Kwartaal 4

2. We dragen volgende sites over aan een andere partner, volgens het voor elk van hen voorziene tijdspad: de Kapucijnenkerk in Brugge, het Rubenskasteel in Elewijt, het kasteel van Poeke, het kasteel van Leut en de Commanderie van Sint-Martens-Voeren.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het Rubenskasteel is overgedragen twv €1 aan het Agentschap Onroerend Erfgoed-en HERITA.	Kwartaal 1
De individuele analyse in functie van verdere ontwikkeling en overdracht van het Kasteel van Poeke is klaar.	Kwartaal 4
Het beheer van domein en gebouwen van het Kasteel van Poeke is uitgevoerd zoals bepaald in het beheersplan.	Doorlopend
De duurzaamheidswerken aan de conciërgewoning van het Kasteel van Poeke zijn uitgevoerd.	Kwartaal 2
Het kasteel van Leut wordt beheerd door de huisbewaarder.	Doorlopend
De nodige onderhoudswerkzaamheden zijn uitgevoerd.	Doorlopend
De verdiepende studies voor het gebruik van het opgepompt grondwater zijn opgestart.	Kwartaal 2

De toeristische beleving is geüpdatet.	Kwartaal 2
Het ziekenhuis is afgebroken tot op kelderniveau.	2027
Er is een studie uitgevoerd rond mogelijke toekomstscenario's voor de Commanderie van Sint-Martens-Voeren.	Kwartaal 2
Er is een stabiliteitsonderzoek uitgevoerd voor de Commanderie van Sint-Martens-Voeren.	Kwartaal 2
De recurrente kosten van de NV FSV 2 zijn betaald.	Doorlopend

3. We voeren het Europese project 'Brabantse Kastelen' uit.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Toerisme Vlaanderen investeert via een voucher systeem voor de deelnemende kastelen van het INTERREG project 'Brabantse Kastelen'.	Kwartaal 4
Het promoplan Kastelen in en rond Antwerpen is uitgevoerd.	Doorlopend

3.2.6 OD 2.6. Vlaanderen ontwikkelen als buitenbestemming, waarin de beleving van de natuur en het landschap centraal staat.

Toerisme Vlaanderen wil een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst voor onze natuur en landschappen door van Vlaanderen een echte buitenbestemming te maken, waar de beleving van natuur en landschappen via straffe verhalen centraal staat. De ambitie is om de toeristische sector te ondersteunen om tegen 2029 minstens 15 natuur- en landschapsbelevingen te ontwikkelen die elk een gemiddelde reviewscore van bezoekers van minstens 8,5/10 halen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de sector om natuur- en landschapsbelevingen te ontwikkelen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Toerisme Vlaanderen heeft een subsidieoproep voor het ontwikkelen van natuur- en landschapsbelevingen gerealiseerd.	Kwartaal 4
Er is content, inspiratie- en ander materiaal ontwikkeld en gedeeld ter ondersteuning van de ontwikkeling van natuur- en landschapsbelevingen door de sector.	Kwartaal 4
Toerisme Vlaanderen heeft geïnvesteerd in een versnelde uitrol van monitoring voor wandelen, fietsen en bezoekers aan Vlaamse Parken.	Kwartaal 2
De expertise en het netwerk van de thema-experts Vlaanderen Natuurlijk zijn verder uitgebouwd.	Doorlopend

2. We ondersteunen de Vlaamse Parken in hun toeristische ontwikkeling en ontsluiting door toeristische expertise in te brengen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Toerisme Vlaanderen heeft zijn toeristische expertise ingebracht in de verdere operationalisering en ondersteuning van de Vlaamse parken, onder meer via coaching en productontwikkeling.	Doorlopend
TV heeft actief deelgenomen aan en zijn toeristische expertise ingebracht in het programma Vlaamse Parken.	Doorlopend
Er is een monitoringsysteem ontwikkeld waar elk Vlaams Park gebruik van kan maken.	Doorlopend

3.2.7 OD 2.7. Vlaanderen ontwikkelen als buitenbestemming, waarin de beleving van de kust en het water centraal staat.

Ontspanning op of aan het water, aan de kust of in het binnenland, is voor vele bezoekers een belangrijk onderdeel van hun vakantiebeleving. De kust is bovendien een belangrijke toeristische bestemming die een grote aantrekkingskracht op bezoekers heeft. Toerisme Vlaanderen wil de beleving van kust en water verder ontwikkelen. De ambitie is om de toeristische sector te ondersteunen om tegen 2029 minstens 9 kustbelevingen en 1 waterbeleving te ontwikkelen die elk een gemiddelde reviewscore van bezoekers van minstens 8,5/10 behalen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de sector om kustbelevingen te ontwikkelen in lijn met de kustvisie en 'kust in balans'. Een belangrijk aandachtspunt is het ondersteunen van de realisatie van een belevingscentrum Blauwe economie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De subsidie voor het belevingscentrum Blauwe economie is toegekend.	Kwartaal 4
De subsidieoproep voor kustbelevingen voor 2027 is opgesteld.	Kwartaal 4
De acties voor Toerisme Vlaanderen i.k.v. Kustvisie zijn uitgevoerd.	Doorlopend
De acties voor Toerisme Vlaanderen i.k.v. het Strategisch Beleidsplan Kust en deze die verder uitgediept zijn in Kust in Balans zijn uitgevoerd.	Doorlopend
De opvolging van project Thermae Palace is gerealiseerd.	Doorlopend

2. We ondersteunen de Intercommunale Kustreddingsdienst West-Vlaanderen (IKWV) in zijn werking.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De samenwerkingsovereenkomst met IKWV is ondertekend.	Kwartaal 2

3. We ondersteunen de sector om waterbelevingen te ontwikkelen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Een selectie van acties uit het actieplan bij de visie is opgestart en waar mogelijk afgerond.	Kwartaal 4

4. We maken een actieplan op voor cruisetoeerisme.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het actieplan is opgeleverd in 2026.	Kwartaal 2

3.2.8 OD 2.8. Vlaanderen ontwikkelen als actieve bestemming met focus op koerscultuur, recreatief fietsen en wandelen.

Vlaanderen is de bakermat voor het wielrennen en biedt een uniek aanbod aan fiets- en wandelroutes die betekenisvolle natuur-, landschaps- en erfgoedplekken met elkaar verbinden. Toerisme Vlaanderen richt zich op het ontwikkelen van Vlaanderen als een actieve bestemming met focus op koerscultuur, recreatief fietsen en wandelen. De ambitie is om de toeristische sector te ondersteunen om tegen 2029 minstens 1 koersbeleving met een gemiddelde reviewscore van bezoekers van minstens 8,5/10 te behalen, en 20 extra belevingselementen op het toeristisch-recreatief fietsnetwerk Vlaanderen en 25 topwandroutes te ontwikkelen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ontwikkelen samen met de partners een selectie van koers- en fietsbelevingen door naar belevingen met internationaal potentieel.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Voor cycling en recreatief fietsen zijn de routes bijgewerkt en geactualiseerd in lijn met de focusjaren.	Doorlopend

2. We verhogen de fietsvriendelijkheid van het toeristische aanbod.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De noden qua ondersteuning van de sector voor het verhogen van de fietsvriendelijkheid zijn in kaart gebracht.	Kwartaal 4

3. We ontwikkelen samen met de partners een selectie van wandelroutes door naar topwandelroutes met internationaal potentieel.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De eerste set van topwandelroutes is gelanceerd.	Kwartaal 1
De tweede set van topwandelroutes is gelanceerd.	Kwartaal 4
De scope van de samenwerking met de partners rond meerdaags wandelen is bepaald.	Kwartaal 2
De scope van de ondersteuning via investeringen en/of subsidies voor wandelen is bepaald.	Kwartaal 2

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We begeleiden en bewaken de realisatie van de Wielerhub in Oudenaarde.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De site is gesaneerd.	Kwartaal 2

3.2.9 OD 2.9. Vlaanderen ontwikkelen als culinaire bestemming met een focus op de streekproducten.

Lekker eten en drinken is een belangrijke factor bij het kiezen van een reisbestemming bij de Europeanen. Toerisme Vlaanderen streeft ernaar om vanuit toerisme bij te dragen aan een succesvolle toekomst van onze Vlaamse eet- en drinkcultuur door Vlaanderen te ontwikkelen als culinaire bestemming met een focus op de streekproducten. De ambitie is om de toeristische sector te ondersteunen om tegen 2029 minstens 15 culinaire belevingen op basis van streekproducten te ontwikkelen die elk een gemiddelde reviewscore van bezoekers minstens 8,5/10 behalen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen de sector om culinaire belevingen te ontwikkelen. We richten ons onder meer op de promotie van '100 jaar Ons Kookboek' in 2027, het samenbrengen en evalueren van het ambassadeurscollectief Goesting en deelname aan het Netwerk Voedselbeleid om onze acties af te stemmen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Voor de ontwikkeling van agrotourisme zijn er meerdere sessies georganiseerd met de sector i.s.m. betrokken partners.	Kwartaal 3
Het vernieuwde ambassadeurscollectief GOESTING is gelanceerd.	Kwartaal 1
De jaarlijkse bijeenkomst van het ambassadeurscollectief GOESTING is georganiseerd.	Kwartaal 4
Toerisme Vlaanderen neemt een actieve rol op in het Vlaams Netwerk Voedselbeleid voor de realisatie van de Vlaamse voedselstrategie.	Doorlopend

2. We ondersteunen de sector om bier- en wijnbelevingen te ontwikkelen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het focusjaar Belgische Biercultuur 2026 is afgerond.	Kwartaal 4

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We voeren het Interregproject 'Wijnstraat' uit ter ondersteuning van ondernemers, de wijnroute en de wijnhub in het kasteel van Leut.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is een wijnbeleving gerealiseerd op de kasteelsite van Leut.	Kwartaal 3
Het vouchersysteem ter ondersteuning van de ondernemers is uitgewerkt en de oproep is gelanceerd.	Kwartaal 3
We ondersteunen de uitvoering van het project i.v.m. marketing- en communicatie activiteiten en de uitrol van een fietsroute.	Kwartaal 4

2. We realiseren het pilootproject De Smaakhaven in Antwerpen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De overheidsopdracht voor de exploitatie van de Smaakhaven is gelanceerd.	Kwartaal 2
De wervingscampagne voor de aanbesteding Smaakgeven is gelanceerd.	Kwartaal 2
De fanbase campagne met activeringen voor de Smaakhaven is opgestart.	Kwartaal 4
De bouwfase "voorlopig ontwerp is afgerond.	Kwartaal 3

3.2.10 OD 2.10. Vlaanderen ontwikkelen en promoten als aantrekkelijke en vooruitstrevende bestemming in Europa voor internationale associatiecongressen.

In de sector van het zakelijk toerisme kan Toerisme Vlaanderen het grootste verschil maken door te focussen op de internationale associatiecongressen. De ambitie is om de groei van internationale associatiecongressen in Vlaanderen te ondersteunen, zodat er tegen 2029 220 congressen plaatsvinden waarvan 10% met een legacytraject.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We versterken de bekendheid en reputatie van Vlaanderen als congresbestemming.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is ingezet op de verhoging van de reputatie van Vlaanderen als impactvolle congresbestemming.	Doorlopend

2. We trekken proactief internationale associatiecongressen aan, binnen de toeristische thema's en maatschappelijke relevante domeinen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er zijn minstens 2 fysieke bijeenkomsten met de congressteden georganiseerd ter optimalisatie van de samenwerking & leadwerking.	Kwartaal 1 & kwartaal 3
Er zijn in binnen- en buitenland activiteiten georganiseerd of er is actief deelgenomen aan bestaande initiatieven om internationale associaties en PCO's aan te trekken.	Doorlopend
Er zijn strategische partnerships gesloten in functie van impactcreatie en leadwerking.	Doorlopend
Er is ingezet op kennisdeling en de verdere professionalisering van de congres- en eventprofessionals in Vlaanderen.	Kwartaal 3
Het Flanders Convention Bureau is verder geprofessionaliseerd.	Doorlopend

3. We verhogen de duurzame, inclusieve en innovatieve werking van de congressector. Een belangrijk aandachtspunt is de uitbreiding van het netwerk Flanders Heritage Venues, met meer locaties, verbeterde basiskwaliteit en extra aandacht voor duurzaamheid en het m-label.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het netwerk Flanders Heritage Venues is in 2026 verder actief en lerend georganiseerd.	Doorlopend
De investeringen zijn gedaan om het Mercator nalatenschap beter bekend te maken bij de internationale en/of wetenschappelijke communities.	Doorlopend
Het BeDigital project ter ondersteuning van de congressector is verder gerealiseerd.	Doorlopend
Het project duurzaamheid is verder uitgerold ter ondersteuning van de congressector.	Doorlopend

4. We creëren maatschappelijke meerwaarde aan de hand van impacttrajecten waarvoor we aangepaste legacy-ondersteuning aanbieden.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Internationale associaties zijn via subsidies ondersteund in het verduurzamen van hun congres in Vlaanderen.	Doorlopend
Het impacttraject heeft impactvolle congressen in Vlaanderen geactiveerd en de congressector ondersteund.	Doorlopend

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We voeren het Europese project BEFuture uit dat ondernemingen ondersteunt die meebouwen aan een innovatieve en veerkrachtige meetingindustrie.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het slotevent, BEFuture Signature Congress, is succesvol georganiseerd.	Kwartaal 1
Het BEFuture project is afgerond.	Kwartaal 2

3.2.11 OD 2.11. De reputatie verhogen en bezoekers stimuleren om Vlaanderen te bezoeken door ons erfgoed, onze natuur, onze kust en water, onze fietscultuur en/of culinaire cultuur te promoten bij de geïnteresseerde internationale bezoeker.

Toerisme Vlaanderen promoot Vlaanderen bij de internationale bezoeker om de reputatie van Vlaanderen te versterken en waardevolle bezoekers aan te trekken. De ambitie is om de reputatie van Vlaanderen tegen 2029 te verhogen bij de internationale bezoeker binnen de thema's die Toerisme Vlaanderen ontwikkelt.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We voeren always-on communicatie naar de doelgroepen, met focus op innovatieve tools die deze communicatie en de promoplannen ondersteunen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Er is externe ondersteuning ingezet om copywriting, marketing en communicatie breed te realiseren.	Doorlopend
De press-, trade- en consumer-werking is ondersteund.	Doorlopend
Er is een social media content kalender gerealiseerd voor de global en local visitflanders-kanalen.	Doorlopend
Er is een datagedreven digitale marketing uitgerold die personalisatie, AI-toepassingen en marketingoptimalisatie ondersteunt.	Doorlopend
Er is jaarrond contentopmaak en -distributie voorzien via een doorgedreven marketingaanpak voor alle thema's.	Doorlopend
Het communicatie-en marketingplan Toegankelijkheid internationaal is uitgerold.	Doorlopend
Er is intern expertise opgebouwd en gedeeld om de marketing en inclusieve communicatie te versterken.	Doorlopend
De jaarlijkse promoplannen voor de toeristische thema's zijn uitgevoerd.	Doorlopend

2. We sturen REP Offices aan die promoplannen en always-on communicatie implementeren naar de doelgroepen in onze markten.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De REP offices aan in Azië en Scandinavië zijn aangestuurd.	Doorlopend
Alle trips van internationale pers en trade naar Vlaanderen zijn ondersteund.	Doorlopend
Vlaanderen is als toeristische bestemming gepromoot via het netwerk van buitenlandkantoren in de belangrijkste buitenlandse markten.	Doorlopend

3.2.12 OD 2.12. Nieuw afsprakenkader over taakverdeling en geïntegreerde samenwerking

Om van Vlaanderen een florerende bestemming te maken is een nauwe samenwerking tussen alle betrokken beleidsniveaus cruciaal. Toerisme Vlaanderen ontwikkelt en implementeert een afsprakenkader voor effectieve en efficiënte samenwerking, zowel binnen onze organisatie als met externe partners, om gezamenlijke doelstellingen te realiseren.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We maken een nieuw afsprakenkader met de toeristische partners.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het Flanders Information Center/Flanders Shop is onderhouden om de bezoekers een kwaliteitsvolle beleving te bieden.	Doorlopend
De hub Organisatiemanagement heeft collega's die zich richten op partnerwerking ondersteund.	Doorlopend
Er is samengewerkt met Brussels Airlines om bestemming Vlaanderen succesvol te ontwikkelen en promoten.	Doorlopend
Er is samengewerkt met Brussels Airport Company om bestemming Vlaanderen te promoten.	Doorlopend
Er is samengewerkt met buitenlandse luchtvaartmaatschappijen om bestemming Vlaanderen te promoten.	Doorlopend
De organisatiebrede lidmaatschappen van Toerisme Vlaanderen zijn beheerd.	Doorlopend
Samen met Brussels Airport Company is een belevingsproject over bestemming Vlaanderen gerealiseerd.	Doorlopend

2. We implementeren een samenwerkingsmodel op buitenlandse posten.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
De samenwerking met BUZA en FIT is geoptimaliseerd.	Kwartaal 4

3.3 Het aantrekken, ondersteunen en creëren van impactvolle evenementen samen met de partners van EventFlanders (SD3)

EventFlanders geeft vorm aan het topevenementenbeleid van de Vlaamse Regering door impactvolle evenementen aan te trekken, te ondersteunen en te creëren. EventFlanders streeft naar een gebalanceerd portfolio met maatschappelijke, economische en reputationele waarde, in lijn met de Visie 2050 voor een duurzaam Vlaanderen.

3.3.1 OD 3.1. Impactvolle evenementen aantrekken met een grote maatschappelijke verbinding in thema's waarin Vlaanderen reeds excelleert of nog verder kan in groeien en innoveren.

Event Flanders realiseert een gebalanceerd portfolio van impactvolle evenementen binnen de thema's en de beleidsdomeinen toerisme, cultuur en sport, wat op portfolioniveau resulteert in een economische return on investment van factor 3, een reputationele impact van factor 10 en een significant internationaal bereik (bezoekers, deelnemers, uitstraling).

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We creëren en trekken internationale topevenementen aan naar Vlaanderen op basis van een grondig haalbaarheidsonderzoek.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
EventFlanders is verder geprofessionaliseerd.	Doorlopend

EventFlanders is ondersteund door ATEF.	Doorlopend
Voor de 5 topevenementen die plaatsvonden (EK Basket 3x3, Brusk, Crystal ship, Design, Fashion) is een impacttraject doorlopen en een impactrapport opgeleverd.	Doorlopend
Er is kennis gedeeld over impactcreatie voor evenementen bij publieke en private partners.	Doorlopend

3.3.2 OD 3.2. Ondersteunen van bestaande topevenementen om hen naar een hoger niveau te tillen.

EventFlanders ondersteunt de sector door de instrumenten ontwikkeld voor de portfolio van impactvolle evenementen te vertalen naar de eventsector binnen Vlaanderen.

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de processen die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We ondersteunen en inspireren de eventsector met onderzoek, kennisdeling en netwerking. Een belangrijk element bij deze actie is dat elk topevenement een impacttraject doorloopt wat resulteert in een impactrapport.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het topevenement Antwerp.Fashion (2026) heeft plaatsgevonden en de maatschappelijke, reputationele en economische (impact)doelstellingen zijn gehaald.	Kwartaal 2
Het topevenement Design (2026) heeft plaatsgevonden in Gent en de reputationele, economische en maatschappelijke (impact)doelstellingen zijn gehaald.	Kwartaal 4
Het topevenement Crystal Ship (2026) heeft plaatsgevonden in Oostende en de reputationele, economische en maatschappelijke (impact)doelstellingen zijn gehaald.	Kwartaal 2
Het topevenement Europese Culturele Hoofdstad (ECOC 2030) zal onder voorbehoud van toekenning aan Leuven verder worden uitgewerkt (ikv impactdoelstellingen).	Doorlopend
Het onderzoek rond een potentieel Food Event is opgeleverd en de resultaten zijn gedeeld met het aansturingscomité EF.	Kwartaal 3
Het topevenement kunstenfestivals (2027) is onder voorbehoud van goedkeuring vastgelegd.	Kwartaal 2
Het topevenement Mensenrechten (2028) is als onder voorbehoud van goedkeuring als creatieproject vastgelegd.	2027
Het topevenement Jaar van de Amateurkunsten (JAK 2028) is voorlopig obv besparingen niet opgenomen op de shortlist.	Wordt niet gerealiseerd door besparingen
Het topevenement EK Jumping (2027) is onder voorbehoud van goedkeuring van de Vlaams Regering vastgelegd.	Kwartaal 1
Het Olympisch Jeugdfestival (EYOF 2029) wordt voorbereid.	2028
Het topevenement ikv thema Urban (2027) is vastgelegd.	Doorlopend
Het WK Veldrijden is vastgelegd.	Kwartaal 2
Het topevenement 'water' (2028) wordt onderzocht.	Doorlopend

Het topevenement Dakdagen (2027) wordt voorlopig nog niet verder onderzocht.	Wordt niet gerealiseerd door besparingen
Het topevenement Body & Soul (2027-2028) wordt onderzocht als voortraject binnen ECOC (tbc).	Doorlopend
Het topevenement EK 3x3 (2026) heeft plaatsgevonden in Antwerpen en de economische, maatschappelijke en reputationele (impact)doelstellingen zijn gehaald.	Kwartaal 3
Het topevenement ikv BRUSK (2026) heeft plaatsgevonden in Brugge en de maatschappelijke, reputationele en economische (impact)doelstellingen zijn gehaald.	Kwartaal 2

In 2026 worden volgende mijlpalen gerealiseerd, binnen de projecten die de operationele doelstelling in uitvoering brengen:

1. We onderzoeken de impact van topevenementen op de leefbaarheid en levendigheid van stedelijke woonkernen.

Mijlpaal 2026	Voorziene timing
Het rapport met belangrijkste conclusies rond de leefbaarheid en levendigheid van stedelijke woonkernen is opgeleverd en gecommuniceerd.	Kwartaal 4

4 PERSONEEL, PREVENTIE EN WELZIJN

4.1 Waarden

De ambities die Toerisme Vlaanderen zich voor 2026 stelt, vragen meer dan goed geplande acties en duidelijke doelstellingen. Ze vragen **een manier van werken** die herkenbaar, gedragen en duurzaam is. Onze waarden vormen daarbij het fundament. Ze geven richting aan hoe we onze doelstellingen realiseren en zorgen ervoor dat de veelheid aan acties in 2026 geen optelsom wordt van losse initiatieven, maar samen één coherent verhaal vormt.

Onze waarden zijn geen abstract referentiekader. Ze zijn een **hefboom voor impact**: ze versterken de samenhang tussen strategie, organisatie en dagelijks handelen. Door consequent vanuit onze waarden te werken, verhogen we de kwaliteit, de efficiëntie én het draagvlak van alle acties die in 2026 worden uitgerold.

Verbinding als versneller van impact

Passie als motor voor engagement en vernieuwing

Respect als basis voor samenwerking en vertrouwen

Openheid als basis om samen te bouwen, vanuit dialoog en kwetsbaarheid

In een jaar met veel initiatieven en verwachtingen bieden onze waarden houvast. Ze helpen ons om keuzes te maken, prioriteiten te stellen en consequent te blijven, ook wanneer de druk toeneemt. Door onze waarden expliciet te verbinden aan de acties van 2026, zorgen we voor helderheid over wat we belangrijk vinden en hoe we willen werken. Zo worden onze waarden een kompas dat richting geeft aan zowel strategische beslissingen als dagelijkse praktijk.

In 2026 zijn onze waarden **de rode draad** doorheen alle acties. Ze zorgen voor samenhang, versterken het engagement van medewerkers en verhogen de impact van onze werking. Door bewust te blijven handelen vanuit onze waarden, bouwen we verder aan een organisatie die niet alleen haar doelstellingen realiseert, maar dit ook doet op een manier die herkenbaar, mensgericht en toekomstgericht is.

De waarden van Toerisme Vlaanderen zijn:



PASSIE



RESPECT



VERBINDING



OPENHEID

4.2 Traject organisatiecultuur en leiderschap

In 2026 wordt het HR beleid van Toerisme Vlaanderen geïmplementeerd met als doelstelling een meer strategische HR werking, samen met de directie en leidinggevenden. Om dit te realiseren zullen we onze communicatie en dienstverleningsmodel verder aanpassen aan de evoluerende behoeften van de collega's.

In navolging van het nieuwe HR beleid van de VO wordt een inhoudelijk waarderingskader op maat van Toerisme Vlaanderen uitgewerkt en geïmplementeerd. Onze doelstelling hierbij is verder inzetten op erkenning, waardering en ontwikkeling van onze medewerkers.

De implementatie van dit waarderingskader zal ondersteund worden door de verdere integratie van 'verbindende communicatie'. In 2026 vindt de uitrol plaats van de opleiding 'verbindende communicatie' in de laatste teams. Vervolgens investeren we in verdere integratie in de dagelijkse werking door middel van de connectoren, de leidinggevenden en de directie.

Tegelijkertijd zullen we de leidinggevenden en de medewerkers ondersteunen op verschillende manier zodat we kunnen toewerken naar een vlotte implementatie van het nieuwe waarderingskader in de lopende PLOEG cyclus.

Gezien de focus op persoonlijke ontwikkeling in het nieuwe waarderingskader zullen we ook investeren in een kader voor ontwikkeling. Daarnaast zullen we ook samen bouwen aan een hybride werkkader voor onze nieuwe werkplek in H. Teirlinck. Tot slot blijven we acties organiseren die de onderlinge verbinding en waardering bevorderen, zoals de paaslunch, het Sinterklaasontbijt, de personeelsdag en de quiz.

4.3 Personeelsplan 2026

Naar aanleiding van de nieuwe beleidsnota zijn er enkele gewijzigde personeelsbehoeften. Omwille daarvan zijn er optimalisaties doorgevoerd in het personeelsplan. Op 3 maart 2026 keurden de vakorganisaties het laatste personeelsplan goed.

In het voorjaar van 2026 is een uitgebreide herziening van het personeelsplan ingepland.

Funcatiefamilie	A3	A2M	A2A	A2	A1	B2	B1	C2	C1	D1	Eindtotaal
Administratieve functies							5		3		8
Beleidsfuncties				3	48	7	13	1			72
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					4	1	6				11
Lager Kader				11	2						13
Middenkader			2								2
Niet van toepassing (*)		2			9	7	14				32
Onderzoeksfuncties					5	1	1				7
Organisatie-ondersteunend				1	6	1					8
Praktisch Uitvoerend									5	1	6
Projectmanagement				6	1						7
Technisch Specialist					2						2
Themaspecialist					1	1	10		1		13
Eindtotaal	1	2	2	21	79	22	59	5	13	1	205

(*) Niet van toepassing = terugvalposities van de afdelingshoofden + functies in de buitenlandkantoren

4.4 Jaaractieplan Welzijn op het werk 2026

4.4.1 Contactpersonen

Contactpersoon welzijn	Margot Vanbeneden	T 02 504 04 57 Margot.vanbeneden@toerismevlaanderen.be
Preventieadviseur arbeidsveiligheid (PA AV)	Bert Labaere	T 0494 54 94 25 bert.labaere@vlaanderen.be
Interne vertrouwenspersonen	Joke Nivelle	T 02 504 25 06 Joke.nivelle@toerismevlaanderen.be
	Katrien Dejonghe	T 02 504 25 03 Katrien.dejonghe@toerismevlaanderen.be
Contactpersoon integriteit	Robby Swiggers	T 02 504 03 37 Robby.swiggers@toerismevlaanderen.be
Ergocoach	Margot Vanbeneden (ad interim)	T 02 504 04 57 Margot.vanbeneden@toerismevlaanderen.be
Terugkeercoach & diversiteitsambtenaar	Eric Van Weyenbergh	T 02 504 25 45 Eric.vanweyenbergh@toerismevlaanderen.be
Aanspreekpunt gebouw	Hanane Bouzammour	T 02 2 504 04 32 Hanane.bouzammour@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 2026.

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 het aanspreekpunt gebouw.

Omwille van onvoorziene omstandigheden in de HR werking wordt het jaaractieplan 2026 pas goedgekeurd op het EOC in juni 2026. Om deze reden wordt dit hier nu nog niet verder opgenomen.

4.5 Gelijke Kansen- en Diversiteitsplan 2026

4.5.1 Inleiding

Contactpersoon:

Van Weyenbergh Eric
Diversiteitsambtenaar Toerisme Vlaanderen
02 504 25 45
eric.vanweyenbergh@toerismevlaanderen.be

4.5.1.1 Algemene missie en visie van de entiteit

Visie:

We willen de positieve kracht van toerisme versterken, zodat Vlaanderen kan bloeien als een innovatieve, inspirerende en kwalitatieve reisbestemming ten bate van de plek, zijn bewoners, ondernemers en bezoekers

Strategie:

We willen toerisme als middel inzetten om meerwaarde te creëren voor Vlaanderen en zijn deelbestemmingen, voor zijn bewoners, ondernemers, en bezoekers om op die manier bij te dragen aan een florerende gemeenschap en een florerende bestemming.

Waarden:

Toerisme Vlaanderen heeft vier waarden die het DNA van onze organisatie bepalen:



PASSIE



RESPECT



VERBINDING



OPENHEID

'We zijn gedreven, enthousiast, creatief en dynamisch, hebben respect en oprechte waardering voor elkaar, onze partners, onze klanten en onze organisatie. We creëren meerwaarde door samenwerking, engagement en inclusiviteit waarbij we - als een loyale, betrouwbare en transparante partner co-creëren in een dynamisch netwerk. 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 durven fouten maken, waaruit we leren en waardoor we evolueren, als individu en als organisatie.

4.5.1.2 Pijlers voor het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid

Op basis van het Besluit van de Vlaamse Regering houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie van 24/12/2004, stelt de dienst Diversiteitsbeleid ter inspiratie volgende pijlers voor.

Je kunt zelf ook een kijkje nemen in alle acties die zijn opgelijst in het BVR waar entiteiten van de Vlaamse overheid aan kunnen werken (cf. [artikel 8/1](#)).

1. Inclusief rekruterings-, selectie- en wervingsbeleid
(instroom, onthaal ...)
2. Duurzaam loopbaanbeleid
(ontwikkeling, doorstroom, welzijn, retentie ...)
3. Inclusieve organisatiecultuur en -structuur
(redelijke aanpassingen, (fysieke, digitale, taal-)toegankelijkheid, vorming, sensibilisering, processen, gedrag ...)

4.5.2 DEEL 1 – Onze startpositie

4.5.2.1 Voorgaande inspanning m.b.t. Gelijke Kansen & Diversiteit

DIVERSITEITSAMBTENAAR

- Eric Van Weyenbergh
- HR-generalist
- Sinds: 01/01/2024
- % VTE voor GK&D: 1%

BELANGRIJKSTE AANDACHTPUNTEN VAN DE DIVERSITEITSAMBTENAAR TOT NU TOE:

Prioriteiten:

- Toegankelijkheid van de websites voor iedereen
- Diversiteitscommunicatie/inclusieve communicatie
- Toegankelijkheid gebouw op punt houden
- Rekrutering & selectie: inclusief (jobstudenten voornamelijk via diversiteit)
- Toegankelijke events
- Onthaalbeleid: inclusief
- Mensen met een handicap of chronische ziekte stimuleren om hiervoor erkenning aan te vragen
- Postvakjes: naamkaartjes in braille voor medewerkers met visuele beperking
- Toegankelijke meetings en opleidingen: bijvoorbeeld documenten vooraf bezorgen
- Teams met een medewerker met auditieve of visuele beperking: dag organiseren om zich in deze problematiek te kunnen inleven (in de context van integratieprotocol met Dienst Diversiteit)
- Taaldrempels wegwerken: opleidingen voor anderstalige medewerkers om Nederlands te leren
- Deelname commissies diversiteit

WERKGROEP DIVERSITEIT & INCLUSIE

We hebben bij Toerisme Vlaanderen geen structurele werkgroep diversiteit en inclusie. In 2024 is er wel een werkgroep geweest rond inclusieve communicatie. We hebben verder ook het team Kwaliteit binnen Toerisme Vlaanderen waar inclusie één van de strategische pijlers is. In 2026 is het ook één van de hoofdthema's van Toerisme Vlaanderen naar onze (toeristische) partners toe. In deze context hebben we ook een Coördinator Inclusie en een Kennisexpert Inclusie aangeworven

In deze context is er eind 2023 een inclusiescan door een externe partner gedaan maar die was hoofdzakelijk gefocust op de communicatiematerialen die gebruikt worden in onze marketingcampagnes naar onze (externe) doelgroep toe: de (buitenlandse) toerist. Doch zijn er lessen meegenomen naar het interne inclusieverhaal.

ACTIES M.B.T. GELIJKE KANSEN & DIVERSITEIT + BEHAALDE RESULTATEN

Actie 1: Onthaal nieuwe personeelsleden

Elke nieuwe medewerker start met een inclusief onthaalgesprek door HR waar er expliciet wordt verwezen naar de diversiteitsambtenaar.

Resultaat: elke medewerker weet van bij de start waar men terecht kan met vragen over dit thema.

Actie 2: begeleiden van medewerkers met handicap of chronische ziekte

We blijven onze medewerkers met een handicap of chronische ziekte stimuleren, om deze te laten erkennen zodat er oplossingen worden gezocht voor werkbaar werk en de nodige omkadering, dit binnen het inclusieprotocol.

Resultaat: het voorbije jaar zijn er een tweetal medewerkers die dit hebben gedaan. In de laatste diversiteitsmonitoring behalen we hier een percentage van 4,71% t.o.v. 2,8% bij de Vlaamse Overheid. Bovendien volgen we op dat inclusieprotocollen steeds aangepast worden wanneer er zich een wijziging voordoet in de problematiek(en) van de medewerker en/of in de job/takenpakket.

Actie 3: webtoegankelijkheid

Onze websites worden gescreend op toegankelijkheid door ICT.

Resultaat: de websites van Toerisme Vlaanderen voldoen aan de WCAG-norm.

Actie 4: Exitgesprekken

We pakken de uitstroom geïntegreerd aan door het invoeren van exitgesprekken en analyseren die achteraf met oog voor het thema inclusiviteit.

Resultaat: exitgesprekken zijn een vast onderdeel van de uitdiensttreding geworden.

Actie 5: jobstudenten

Bij het inzetten van jobstudenten blijven we prioriteit geven aan jobstudenten uit kansengroepen, die ons via de dienst Diversiteitsbeleid kunnen aangeboden worden.

Resultaat: in het jaar 2025 beantwoorde ongeveer 43% van onze jobstudenten aan deze criteria.

Actie 6: toegankelijkheid gebouw op de Grasmarkt 61 te 1000 Brussel

We zorgen ervoor dat de toegankelijkheid van ons gebouw optimaal is voor zowel onze bezoekers als voor onze eigen medewerkers.

Resultaat: we behaalden in 2019 het A-label toegankelijk kantoorgebouw van INTER en we zorgen ervoor dat elke aanpassing van het gebouw in lijn is met dit label.

Actie 7: toegankelijkheid van informatie bij interne meetings

We bezorgen aan de mensen met een visuele, auditieve en of andere zintuigelijke handicap de PowerPoint presentaties en eventuele teksten op voorhand (indien deze niet confidentieel zijn).

Resultaat: onze medewerkers met een zintuigelijke handicap kunnen gemakkelijker de meetings en infosessies volgen.

Actie 8: wegwerken van taaldrempels bij de buitenlandkantoren van Toerisme Vlaanderen

Al onze interne communicaties worden in twee talen gepubliceerd op SharePoint en tijdens al onze personeelsvergaderingen wordt simultaanvertaling aangeboden. Aan onze medewerkers in het buitenland worden taallessen Nederlands en/of Engels aangeboden.

Resultaat: Intern zijn alle communicaties inclusief.

Actie 9: kennisopbouw

De diversiteitsambtenaar gaat naar alle commissies diversiteit.

Resultaat: er is een link tussen Toerisme Vlaanderen en de VO rond dit thema en de Diversiteitsambtenaar blijft up to date.

LEERPUNTEN UIT VOORGAANDE ACTIES

Er werd nooit een formele evaluatie gemaakt en er is dus ook geen evaluatieverslag opgemaakt voor de kalenderjaren voor 2024. In 2025 hebben we kunnen vaststellen dat alle geformuleerde doelstellingen bereikt zijn.

Ad hoc gaan we wel steeds aan de slag gaan als we opmerkingen krijgen i.v.m. het thema diversiteit/inclusiviteit.

4.5.2.2 Analyse personeelsbestand**ALGEMENE SITUATIE**

Cijfers op 31/12/2025

Man-vrouwverhouding

	Aantal	Aandeel
Man	70	36,6%
Vrouw	121	63,4%
Totaal	191	100%

Leeftijd

	<=24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	>=60	Gemiddelde leeftijd

Vrouw	0	4	11	18	18	25	16	16	10	46
Man	1	1	3	1	14	23	8	10	12	49
Totaal	1	5	14	19	32	48	24	26	22	49

Gebruikte definities: <https://www.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie-vlaamse-overheid/rapporteringsdefinities/kaderfunctie>

Niveau en statuut

	A	B	C	D	Contractueel	Statutair
Vrouw	61	49	10	0	53	69
Man	42	23	7	1	29	40
Totaal	101	72	17	1	82	109

Management

[vlaanderen.be/bedrijfsinformatie-vlaamse-overheid/rapporteringsdefinities/kaderfunctie](https://www.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie-vlaamse-overheid/rapporteringsdefinities/kaderfunctie)

Aandeel vrouwen in topmanagement	Aandeel vrouwen in middelmanagement	Aandeel vrouwen in lager management
0%	50%	75%

Vanaf 16/02/2026 hebben we een vrouw als AG wat betekent dat in het volgende jaaractieplan diversiteit dit op 100% komt te liggen.

Uit de diversiteitsmonitor blijkt dat de 50% vrouwen in het middelmanagement bij Toerisme Vlaanderen hoger ligt dan het gemiddelde bij de Vlaamse Overheid: 44,3%.

Wat vrouwen in het lager management betreft scoren we met 75% beduidende hoger dan de Vlaamse Overheid waar dit op 52,2% ligt.

SITUATIE M.B.T. KANSENGROEPEN

1. Personen met een handicap of chronische ziekte

Totaal aantal	9
Percentage t.o.v. totale personeelsbestand	4,1%

2. Personen van buitenlandse herkomst

Een personeelslid is van buitenlandse afkomst indien deze persoon een niet-Belgische nationaliteit heeft, bij de geboorte een niet-Belgische nationaliteit heeft of indien minstens één ouder een niet-Belgische geboortenationaliteit heeft.

Totaal aantal	2
Percentage t.o.v. totale personeelsbestand (binnen- en buitenland)	1%

Conclusie: ten opzichte van het gemiddelde van de Vlaamse Overheid (2,8%) scoren we wat betreft personen met een handicap of chronische ziekte beter. In het hoofdkantoor scoren we minder goed wat betreft personeelsleden van buitenlandse afkomst t.a.v. de VO (14,3%). In de selectieprocedure

zien we geen discriminatie en dit lage cijfer is dan ook toe te schrijven aan een beperkte instroom van deze kansengroep via de selectieprocedures van AgO.

SITUATIE M.B.T. STAGIAIRS EN JOBSTUDENTEN

Hier zijn geen cijfers over beschikbaar via de Dienst Diversiteit.

Eigen cijfers: in 2025 hebben we 6 jobstudenten gehad via de Dienst Diversiteit. Wat stagiairs betreft, zijn er 2 geweest van de kansengroepen in 2025.

4.5.2.3 Andere

Geen

4.5.3 DEEL 2 – Onze huidige knelpunten m.b.t. Gelijke kansen en Diversiteit

4.5.3.1 Uitdagingen in onze entiteit

Momenteel ervaren we geen kritische uitdagingen wat betreft het diversiteits- en inclusiebeleid in onze entiteit. We scoren over het algemeen goed wat betreft de verschillende kansengroepen en inclusiviteit in het algemeen met uitzondering van personeelsleden van buitenlandse afkomst in ons hoofdkantoor (zie verder). Deze groepen zijn aanwezig in de organisatie en ze worden goed geïntegreerd binnen onze organisatie. Personeelsleden met een handicap of chronische ziekte stimuleren we om de erkenning aan te vragen en we begeleiden hen in het proces. Er zijn ook uitgebreide tewerkstelling ondersteunende maatregelen aanwezig en taalbarrières worden weggewerkt. De verschillende generaties en niveaus binnen de organisatie werken goed samen. Bij onze vertrouwenspersoon zijn er ook nog geen meldingen geweest rond incidenten m.b.t. diversiteit en inclusie.

Een thema waar er nog steeds vooruitgang kan geboekt worden en wat o.a. uit de Personeelspeiling van AgO 2024 is gekomen, is dat van een open feedbackcultuur en verbindende communicatie. We zijn sinds eind 2023 bezig met een traject rond organisatiecultuur en leiderschap die hun fundamenteën hebben in onze 4 waarden: verbinding, passie, **respect** en **openheid**. Deze 4 waarden worden sterk gepromoot binnen Toerisme Vlaanderen en vooral de laatste twee hebben een duidelijke link met diversiteit en inclusie. Onze leidinggevende spelen hierin een cruciale rol. Er is ook een traject opgestart rond verbindende communicatie waar elke medewerker met hun eigen team door een training gaat en dat in de loop van het eerste half jaar van 2026 wordt afgerond. Ook hierna wordt er nog tijd en energie gestoken om nieuwe medewerkers mee te nemen in dit bad van verbindende communicatie en om het concept te blijven verankeren in onze dagdagelijkse werking.

We hebben procentueel een zeer beperkt aantal personeelsleden van buitenlandse afkomst (1,05%) in ons hoofdkantoor in Brussel. Deze profielen dienen zich nog onvoldoende aan tijdens de selectieprocedures die AgO voor ons doet.

UITDAGING 1

Er mag bij Toerisme Vlaanderen in 2026 nog verder gestreefd worden naar een divers personeelsbestand. We blijven verder inzetten op jobstudenten en stagiairs uit de kansengroepen, maar er moet bij de VO ook gekeken worden naar het instroomproces (zoals sterkere employer branding en doelgroep communicatie).

Pijler 1: Inclusief rekruterings-, selectie- en wervingsbeleid

UITDAGING 2

Er moet in 2026 nog verder ingezet worden op een open en verbindende communicatie en open feedbackcultuur die de inclusiviteit bevordert.

Pijler 3: inclusieve organisatiecultuur en -structuur

4.5.3.2 Prioriteiten in onze entiteit

PRIORITEIT 1

We zetten verder in op instroom van personen uit de kansengroepen (o.a. jobstudenten/stagiairs).

PRIORITEIT 2

We moeten verbindende communicatie en een open feedback cultuur verankeren binnen onze organisatie.

4.5.4 DEEL 3 – Onze doelen

DOELSTELLING 1

We willen op het einde van 2026 minstens evenveel jobstudenten uit kansengroepen tewerkstellen dan in 2025.

Link met pijler 1: Inclusief rekruterings-, selectie- en wervingsbeleid

DOELSTELLING 2

We willen op het einde van 2026 de alle medewerkers (hoofdkantoor en buitenland kantoren) een traject verbindende communicatie laten doorlopen en laten inzien wat de meerwaarde is van een open feedbackcultuur

Link met pijler 3: Inclusieve organisatiecultuur en -structuur

4.5.5 DEEL 4 – Ons plan van aanpak

4.5.5.1 Acties bij doelstelling 1

ACTIE 1.1

De dienst Diversiteitsbeleid biedt jobstudenten aan die uit kansengroepen komen. We willen hier prioriteit aan blijven geven. We bespreken met hen de noden die we hebben in de verschillende teams en zoeken samen met hen naar een gepaste fit.

Beoogd resultaat: instroom van jobstudenten uit kansengroepen. We willen minstens het huidige aantal van 6 behouden.

4.5.5.2 Acties bij doelstelling 2

ACTIE 2.1

Overgaan tot de implementatie (traject is via overheidsopdracht toegewezen aan externe partner) van het traject verbindende communicatie bij 50% van al onze personeelsleden in binnen- en buitenland zodat 100% van onze medewerkers dit traject doorlopen hebben.

Beoogd resultaat: de medewerkers passen de principes van verbindende communicatie toe in hun interacties binnen en buiten Toerisme Vlaanderen.

ACTIE 2.2

We organiseren een groep van Connectoren die verbindende communicatie in de organisatie
Beoogd resultaat: verankeren van het concept verbindende communicatie in alles wat er gezegd en gedaan wordt binnen Toerisme Vlaanderen.

4.5.5.3 Inzet van mensen en middelen

ACTIES	MENSEN			MIDDELEN	TIJD
	Trekker	Mede-uitvoerders	Bondgenoten	Benodigde instrumenten, opleidingen en ondersteuning, werkingskosten	Voorziene timing
Actie 1.1: job-studenten via dienst Diversiteit	Veerle Fauville – 3 dagen werk			Geen budget nodig (worden betaald door de dienst Diversiteit)	Voorjaar 2026
Actie 2.1	Eric Van Weyenbergh	An Pieters	Walk Your Talk	Budget voor ganse traject is toegewezen (vorming)	Volledig jaar 2026
Actie 2.2	An Pieters	Eric Van Weyenbergh	Walk Your Talk	Budget voor ganse traject is toegewezen (vorming)	Volledig jaar 2025

4.5.5.4 Communicatieplan

Voor actie 1.1 is geen interne communicatie vereist.

Wat de acties 2.1, 2.2 en 2.3 betreft is er een communicatieflow die deel uitmaakt van het communicatieplan van organisatiecultuur voor 2025 – 2026.

4.5.6 DEEL 5: Ons evaluatieplan

INDICATOREN BIJ ACTIE 1.1

Indicator 1.1.1 Aantal jobstudenten die we via de Dienst Diversiteit tewerkstellen.

INDICATOREN BIJ ACTIE 2.1

Indicator 2.1.1: stijging van de tevredenheid omtrent het thema verbindende communicatie in de tweejaarlijks Personeelspeiling van AgO en de tweejaarlijkse interne peiling rond organisatiecultuur.

INDICATOREN BIJ ACTIE 2.2

Indicator 2.2.1: stijging van de tevredenheid omtrent het thema verbindende communicatie in de tweejaarlijks Personeelspeiling van AgO en de tweejaarlijkse interne peiling rond organisatiecultuur.

Indicator 2.2.2: zichtbaarheid van verbindende communicatie binnen Toerisme Vlaanderen via allerlei acties en uiteindelijk stijging van de tevredenheid omtrent het thema verbindende communicatie in de tweejaarlijks Personeelspeiling van AgO en de tweejaarlijkse interne peiling rond organisatiecultuur.

AANPAK

De Diversiteitsambtenaar gaat 1.1.1 opvolgen en evalueren.

Voor de andere indicatoren gebeurt er in de context van het traject organisatiecultuur een permanente opvolging en bijsturing door de werkgroep organisatiecultuur waar personeelsleden van de verschillende afdelingen en teams aan deelnemen en door de twee coördinatoren van het traject verbindende communicatie.

5 AANBEVELINGEN AUDIT VLAANDEREN

Toerisme Vlaanderen heeft in lijn met de ISO 31000 standaard een handleiding van het hele risicomanagementsysteem uitgewerkt. In deze handleiding wordt het risicomanagement afgestemd op de beleidscyclus waarbij in het eerste jaar (2025) van de beleidsnota een grote co-creatieve oefening wordt gemaakt met alle hub-coaches, themaverantwoordelijken, projectleiders van grote projecten en DT leden. Door deze oefening co-creatief te organiseren wil TV een tweeledig doel bereiken: enerzijds willen we aan het begin van de beleidsperiode alle risico's op de nieuwe kernprocessen voor die beleidsperiode in kaart brengen en beheersmaatregelen ervoor bepalen, en anderzijds willen we het risicodenken installeren bij alle medewerkers die een actief sturende rol zullen moeten spelen binnen het systeem. Deze oefening wordt dan in de volgende beleidsjaren door een lichtere oefening geactualiseerd.

De co-creatieve aanpak situeert zich op de risico-identificatie en -evaluatie, en de risicobeheersing van de operationele risico's op de kernprocessen. Het dient als basis in de aanpak om ook de strategische risico's te identificeren, te evalueren en te beheersen op een hoger niveau, maar ook als basis voor het risicomanagement aan te sturen op het lagere niveau van de productie- en basisprocessen binnen de werking van de hubs van Toerisme Vlaanderen. Het risicomanagement wordt beheerd en opgevolgd in een CRM module. Via een dashboard wordt de CRM module ontsloten voor het directieteam, als aanstuurinstrument. De CRM laat Toerisme Vlaanderen ook toe om eenvoudiger te kunnen rapporteren over de risico's en de issues.

In 2026 wordt er specifiek een actualisatie gedaan rond risico-identificatie en -evaluatie, en de risicobeheersing op de ondersteunende processen. De eerste oefening hieromtrent dateert van 2024. Het directieteam zet ook verdere stappen om de risicobehandeling en -rapportage op een regelmatige basis te integreren in haar werking.

In 2024 heeft Audit Vlaanderen een procesaudit uitgevoerd op het patrimoniumbeheer van Toerisme Vlaanderen. De procesaudit formuleerde drie aanbevelingen: 1) Versterk de vastgoedvisie, -strategie en beheer; 2) Versterk de financiële langetermijnplanning en 3) Versterk de organisatie en governance inzake vastgoedbeheer.

In 2025 werd er een projectgroep opgestart om de aanbevelingen aan te pakken rekening houdend met de nieuwe beleidsnota voor Toerisme en de impact hiervan op het vastgoed van Toerisme Vlaanderen.

De oplevering van een nieuw vastgoedstrategie was voorzien volgens timing tegen september 2026. Met de start van een nieuwe administrateur-generaal in 2026, de onduidelijkheid rond de toekomst van de erfgoedsites van Toerisme Vlaanderen in 2025 en de opmaak van een strategie rond jeugd, gaan we proactief in overleg met Audit Vlaanderen om te bekijken of de vooropgelegde timing nog steeds haalbaar is, of kan worden aangepast.

6 ENERGIEBESPARING

Toerisme Vlaanderen leverde haar Strategisch vastgoedplan “Bouwen aan morgen” op in 2023. Het plan hanteert de principes van het Vlaams energie- en klimaatplan richting klimaatneutraliteit tegen 2050. Toerisme Vlaanderen handelt ook concreet naar dit plan. Zo voorzien we in 2026:

- Het up-to-date houden van onze inventaris EPC NR certificaat per gebouw.
- Verdere energiestudies, met focus op technieken, op prioritaire (ouder en/of energieverslindende) gebouwen in ons patrimonium. Van de meeste sites hebben we energie-audits en conditiestaatmetingen. We doen elke 5 jaar een update. Op dit moment worden De Valk en Peace Village aan een grondig onderzoek onderworpen.
- Het haalbaarheidsonderzoek van het jeugdverblijf de Fiertel met volgende doelstellingen:
 - o Onderzoeken van de ruimtelijke mogelijkheden om de comforteisen naar een hoger niveau te brengen door middel van een interne herorganisatie met aandacht voor integrale toegankelijkheid en universal design;
 - o In kaart brengen van de noodzakelijke ingrepen om een energetisch performant gebouw te bekomen na verbouwing (bij voorkeur EPC A) met implementatie van duurzame technieken;
 - o Ondertussen wordt onderzocht als gebruik kan gemaakt worden van subsidies via het VEB voor extra financiering van de toekomstige werken.
- De opstart van de werken van de gebouwenschil renovatie De Valk en De Veurs. Deze werken zijn gegund eind 2025. De werken zullen starten najaar 2026. Wij proberen daarbij een win-win situatie te creëren met de uitbater waarbij een deel van de mogelijke ingrepen gefinancierd worden door Toerisme Vlaanderen en de rest door de exploitant. Hiervoor worden op regelmatige basis gesprekken gevoerd met de uitbaters.
- De opstart van de studie voor de gebouwenschilrenovatie van Peace Village. Deze werken zullen ten vroegste starten midden 2027.
- De valorisatie van vastgoed in beheer van Toerisme Vlaanderen. We doen een oproep naar vastgoedexperts ons te adviseren en ondersteunen in het aantrekkelijk in de markt zetten van het Kasteeldomein van Poeke, de Commaderie in Sint-Martens-Voeren en het kasteeldomein Villain XIV in Leut. Door deze panden niet in eigen beheer te houden, wordt de ecologische voetafdruk van de organisatie verlaagd.
- Er worden stappen gezet om vastgoed dat niet tot onze kerntaak behoort af te stoten. Sinds 15.01.2026 staat Hof Den Draeck in Voeren te koop op de interne vastgoedmarkt van de Vlaamse Overheid. Als er geen kandidaat overnemers zijn, wordt het pand met gronden en bijgebouwen te koop aangeboden op de markt. Het vermarkten van deze site draagt bij tot de verlaging van de ecologische voetafdruk van het agentschap.
- Voor de renovatie van onze pilootsites worden de hoogst haalbare standaarden toegepast op het gebied van energie-efficiëntie, binnen de limieten vanuit de bescherming als erfgoed. Hier wordt onderzocht als we door middel van samenwerkingen de kosten kunnen beperken. Voor Maagdendaale in Oudenaarde zal een samenwerking aangegaan worden met de stad Oudenaarde voor de implementatie van aquathermie.