

REIZEN naar *morgen* ...

Aanbevelingen voor het
toerismebeleid 2019 - 2024



Memorandum van

Toerisme Vlaanderen

REIZEN naar *morgen* ...

Aanbevelingen voor het
toerismebeleid 2019 - 2024

Memorandum van
Toerisme Vlaanderen

2 ONZE DROOM

4 **ONS UITGANGSPUNT:**
de positieve kracht van
toerisme

6 **ONZE STRATEGISCHE
KEUZES**



Het toerismebeleid van de afgelopen jaren heeft Vlaanderen geen windeieren gelegd. Record na record werd gebroken. Tot op vandaag zien we meer aankomsten, ontvangsten en omzet, vertrouwde succescriteria. Alleen al in 2018 groeiden onze buitenlandse aankomsten en overnachtingen met bijna 10%, daar waar het Europees gemiddelde bijna 6% bedroeg.

De keuze van de Vlaams minister van toerisme om in 2014-2019 onze bestemmingsontwikkeling- en promotie te verbreden via een thematische aanpak bleek succesvol. We bereikten niet alleen meer bezoekers, maar versterkten ook de reputatie van onze regio.

Vlaanderen werd meer dan een som van steden en streken en kreeg een inhoudelijke lading. Onze sterke troeven (erfgoed, kunsten en cultuur, fietsen en gastronomie) werden overal sterker ontwikkeld en internationaal gepromoot. Zo geraakt Vlaanderen bekend voor datgene waar het sterk in is. De programma's die werden opgezet, zoals de herdenking van de Grote Oorlog en Vlaamse Meesters, creëerden hefboomen voor onze bestemming met een duurzaam effect. Daarin werden we geholpen door parallelle ontwikkelingen. Zo bijvoorbeeld investeerden de steden, regio's en lokale besturen meer in de publieke ruimte, en dat komt – naast de bewoners en de ondernemers – ook de bezoekers ten goede.

We slaagden er in om meer mensen in armoede een vakantie te bezorgen dankzij een verruimd netwerk, en werkten ook andere vakantiedrempels weg. Het werd eenvoudiger voor logiesondernemers om de basiskwaliteit te garanderen voor elke overnachting dankzij een transparanter

logiesdecreet. We toonden aan dat het aantrekken van congressen geen doel op zich hoeft te zijn, maar ook lokale economische groei kan stimuleren. En we lanceerden samen met andere sectoren zoals cultuur en sport een nieuwe beleidslijn om topevenementen die aansluiten bij onze troeven naar Vlaanderen te halen.

We willen verder bouwen aan onze toeristische aantrekkingskracht. Om daarin **ook morgen succesvol te zijn**, moeten we rekening houden met heel wat veranderingen en onzekerheden. Als overheid zijn wij niet de alwetende instantie die perfect kan voorspellen wat die veranderingen teweeg zullen brengen. Hoe we omgaan met technologie en kennis (data, Artificial Intelligence, homo roboticus,...), met grondstoffen (circulaire economie, duurzaamheid), met het klimaat (CO2), met migratie,... : het zijn uitdagingen die meer en meer samenhangen en die een grondige bijsturing in denken en handelen vragen van iedereen.

De toeristische wereld verandert mee, en wel fundamenteel. We zijn anno 2019 in een nieuw tijdperk aanbeland: dat van de **betekeniseconomie**. De paradigmashift **van 'méér' naar 'beter'** is volop aan de gang in Europa.

Deze transformatie is fundamenteel en zal het toeristische landschap – en dus ook de opdracht van Toerisme Vlaanderen – verbreden en verdiepen. We willen er alles aan doen om toeristisch Vlaanderen koploper te laten zijn in deze transitie, zodat onze inwoners, toeristische bedrijven én bezoekers er allen wel bij (blijven) varen. Ook al is toerisme per definitie een niet-delokaliseerbare sector, als we willen dat toerisme duurzame meerwaarde voor de Vlaming brengt, dan moeten we keuzes maken die dit strikt economische verhaal bijsturen van enkel 'méér' naar 'meerwaarde', van rendement op de investering naar **maatschappelijk rendement op de investering**.

Beredeneerde beleidskeuzes maken op Vlaams niveau heeft uiteraard directe gevolgen voor het instrument dat deze keuzes gaat uitvoeren, met name het agentschap Toerisme Vlaanderen. Ook de medewerkers van Toerisme Vlaanderen moeten hun weg in deze nieuwe realiteit kunnen vinden en het gevoel hebben op een zinvolle manier te kunnen bijdragen tot de nieuwe strategie. Als gevolg van de gemaakte keuzes gaat het agentschap dan ook op zoek naar aangepaste manieren van werken, van zich te organiseren en van zich te verhouden tot bestaande en nieuwe bondgenoten.



ONZE DROOM

We dromen van florerende bestemmingen¹:

Waar je de tijd neemt om je in lokale gemeenschappen en in beklijvende verhalen te verdiepen.

Waar je als reiziger, student, ondernemer of expat voor korte of langere tijd deel van wil zijn.

Waar je als gast niet onverschillig blijft, maar je je als mens verrijkt en goesting krijgt om er naar terug te keren.

Waar lokale gemeenschappen met trots en passie gasten willen verwelkomen.

Waar bewoners, bezoekers, vrijwilligers of bedrijven samen werken om van onderuit evenwicht te brengen.

Waar mensen een wereldwijde reputatie hebben opgebouwd als intrigerende en inspirerende gemeenschap.

Waar Vlamingen als fiere ambassadeurs de verhalen over wie en wat hun plek zo bijzonder maken, zelfbewust delen met de wijde wereld, en net zo graag in eigen land op verkenning gaan om te zien wat hen kan wijzer maken of ontroeren.

Waar elke Vlaming kan deelnemen aan het toeristisch gebeuren. Of dat nu als gast-in-eigenland is, als ondernemer, als dienstverlener of als gedreven vrijwilliger.

Waar de overheid niet enkel garant staat voor gelijke rechten, maar ook voor gelijke kansen en de randvoorwaarden helpt scheppen die creatief en inclusief ondernemerschap mogelijk maken.

Die bloeiende bestemmingen waarover we dromen liggen binnen handbereik. Vele ondernemende toerismeprofessionals en vrijwilligers laten het niet bij dromen en gaan nu al tot actie over.

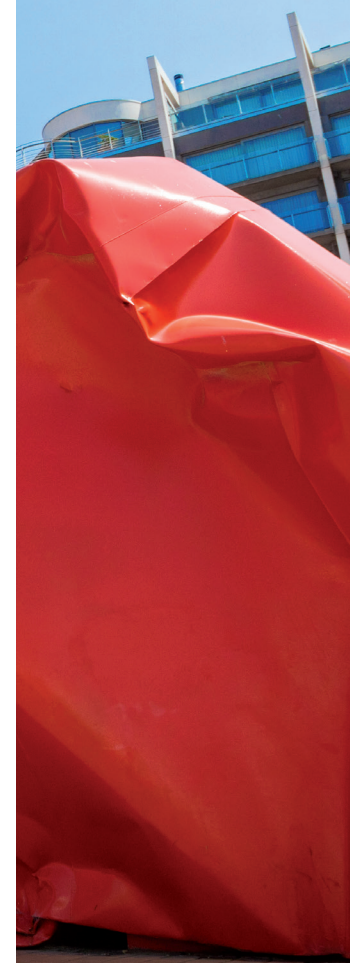
We willen die ondernemende creativiteit benoemen en uitvergrooten om anderen te inspireren. En we willen onze rol opnemen om wat doet floreren, te helpen versterken.

¹ De 'we' in onze droom verwijst naar het ruime toeristische speelveld. De 'we' elders in de tekst verwijst naar het agentschap Toerisme Vlaanderen.

ONS UITGANGSPUNT: de positieve kracht van toerisme

Denken over de toekomst begint voor een overheidsorganisatie als Toerisme Vlaanderen niet van een wit blad, maar wel vanuit een gewijzigde attitude. Ons toekomstbeeld van het toeristische veld is tot stand gekomen vanuit een 'niet-wetende' opstelling. Het is gebaseerd op een diepgaand co-creatief proces met tientallen deelnemers, zowel publiek als privaat, Vlaams als internationaal. Het wortelt in een grootschalig luisteronderzoek met meer dan 1 600 reisverhalen, bijeenkomsten met honderden toeristische professionals, vijf denktanks, tal van gesprekken en heel wat interne oefeningen bij Toerisme Vlaanderen, en dit alles gedurende anderhalf jaar. We verkenden ook uitgebreid de evoluties in de ruimere wereld van het reizen. Het resultaat was verrassend, het enthousiasme groot, en de uitdagingen bleken gigantisch.

Ons uitgangspunt bij het formuleren van dit toekomstbeeld is, dat we geloven in de positieve kracht van toerisme. Deze kracht moeten we versterken om evenwicht te brengen zodat bestemmingen in Vlaanderen kunnen floreren.



Toerisme kan de wereld verbeteren. Die optimistische overtuiging spreekt uit alle gesprekken die we hierover voerden. Kiezen voor de positieve kracht van de reiservaring, als gast, bezoeker of ondernemer, betekent niet dat we geen oog hebben voor de negatieve effecten van toerisme. Het betekent wél dat die fenomenen met negatieve impact niet noodzakelijk de uitgangspunten zijn van hoe we via toerisme beter evenwicht willen brengen op bestemmingen. Voor veel van die negatieve fenomenen (bijvoorbeeld overtoerisme) bestaat immers geen 'quick fix' als we niet redeneren vanuit **het totaalbeeld van een bestemming**. Een belangrijke eerste stap is te erkennen dat er geen simpele benaderingen of ééndimensionale oplossingen bestaan.

Ernaar streven dat gemeenschappen in Vlaanderen floreren in ruime zin, moet het doel zijn van alle maatschappelijke actoren. Vanuit ons toerisme-perspectief dragen we daar het onze toe bij door te focussen op het stimuleren van evenwicht zodat **bestemmingen** floreren.

Impactvolle reiservaringen gaan gepaard met sterke emoties. Mensen voelen zich overweldigd, verbonden, ontroerd, geïnspireerd, trots ... Nogal wat elementen bepalen die kracht van een reiservaring. Drie ervan kunnen katalysatoren zijn:

- 1 de intense beleving van een plek,** en dan vooral haar lokale cultuur, socio-politieke-economische situatie, taal, natuur of erfgoed. Reizigers

worden, als ze er de **tijd** voor nemen en durven vertragen, getroffen door het anders en/of onbekend zijn van de plek. De blik van de gast helpt ook ons, de gastheer, om die kleine dingen, die wij in onze vertrouwde omgeving niet meer zien, terug te waarderen.

- 2 betekenisvolle ontmoetingen** met andere reizigers, met bewoners of mensen uit de ruime toeristische dienstverlening. Elke ontmoeting kan een uniek en significant moment zijn dat zich in de herinnering van een reiziger, maar ook in die van een bewoner of ondernemer nestelt, en zijn handelen of denken mogelijk bepaalt.
- 3 de activiteit of reisformule,** zoals fietsen, wandelen, boot- en treinreizen, rugzakreizen, op congres of op bezinning trekken. Activiteiten die ons uitdagen om fysieke of mentale grenzen te verleggen of die ons inspireren en bijdragen tot persoonlijke groei of een betere wereld.

Deze sterke emoties zorgen ervoor dat de ervaring lang blijft nazinderen na de reis. Soms gaan mensen na een reis zelfs andere levenskeuzes maken en anders handelen. Reizen draagt dus de kracht in zich om diepe en positieve veranderingen teweeg te brengen bij mensen én hun omgeving. Dat noemen wij de **transformerende kracht van toerisme**. Het is de essentie van wat wij met zijn allen in de toeristische sector zouden moeten doen. Waar

wij dag – én nacht – gedreven en vol passie aan moeten werken. En wat de hoek- en toetssteen vormt van de werking van Toerisme Vlaanderen: **betekenisvolle ontmoetingen op florerende bestemmingen**.

We willen die positieve kracht van toerisme versterken. Bezoekers moeten zich een welkom onderdeel kunnen voelen van de lokale gemeenschap en met een warm gevoel huiswaarts keren, met een verlangen om nog eens terug te komen. Bewoners en bedrijven moeten de genoegens van gastheerschap naar waarde leren schatten om trotse ambassadeurs te worden voor hun plekje op de wereld. Want van Adinkerke tot Zoutleeuw wonen mensen die zich verbonden weten met andere mensen in hun liefde voor de plek waar ze wonen.

Die positieve energie aanboren kan ervoor zorgen dat onze bestemmingen kunnen bloeien of floreren, zodat reizen naar Vlaanderen ook morgen een verrijkend gebeuren kan zijn.

ONZE STRATEGISCHE KEUZES

Om de positieve kracht van toerisme te versterken, kiezen we er bewust voor om bruggen te slaan, niet om een breuk te maken; evolutie, geen revolutie. We willen verder bouwen op successen en op wat al goed is, niet enkel focussen op wat fout loopt om het snel te 'fiksen'. Onze strategische keuzes groeien met andere woorden uit wat er vandaag al is, slaan soms ook nieuwe richtingen in, en moeten ons helpen om onze droom waar te maken.

1

Toerisme wordt een deel van het antwoord hoe bestemmingen kunnen floreren. Daardoor verbreedt onze focus van de vraag van de bezoeker, naar welk evenwicht nodig is om een bestemming te laten bloeien.

We willen de behoefte van de bestemming verzoenen met de vraag van de bezoeker zodat **evenwicht** ontstaat. We maken dus de switch van toerisme als doel naar **toerisme als middel**. De inschatting welke bezoekers we naar hier willen halen vertrekt niet louter vanuit de 'vraag van de klant', maar vanuit de inschatting in welke mate die bezoeker positief kan bijdragen tot een florerende bestemming, en in welke mate we de negatieve impact op die bestemming zo klein mogelijk tot onbestaande kunnen houden.

Tot op heden was één van de voornaamste indicatoren van succes: het groeien van de bezoekersaantallen. Zonder de welvaartsfactoren uit het oog te verliezen, moeten we hoger durven mikken. **Groei gaat vandaag, naast toename van welvaart, over**

béter toerisme, met als voornaamste indicator de mate waarin lokale bestemmingen en hun mensen floreren. We mikken daarmee op een toename van de netto meerwaarde voor iedereen betrokken in toerisme.

In een toekomstig toeristisch beleid gaan we dus bewoners, bedrijven en besturen, faciliteren in hun zoektocht naar **evenwicht tussen de belangen van bestemming, bewoners, bezoekers en ondernemers**. Dat begint met de positieve kracht van toerisme te (her)ontdekken en centraal te stellen. We willen de **natuurlijke rijkdom en de historische authenticiteit** van onze bestemmingen in ere houden zodat ons geliefde Vlaanderen een aangename plek blijft om te wonen, te ondernemen, te bezoeken, en zodat



oprechte gastvrijheid een vanzelfsprekendheid blijft of wordt.

Daarom zal het toerisme van morgen meer dan ooit geworteld zijn in lokale gemeenschappen en bouwt het op de **ziel van een plek**². Buurten, dorpen en steden waar een evenwicht heerst, zijn net daardoor enthousiaste en trotse gastgemeenschappen. Een florerende gemeenschap is dus stevig verbonden met haar plek, waar ondernemers samenwerken, bezoekers kunnen thuis komen en bewoners hun liefde voor de plek koesteren en doorgeven. En daardoor meerwaarde genereren³.

² Volgens de International Council on Monuments and Sites ICOMOS (Québec Declaration on the preservation of the spirit of place, 2008) bestaat de 'spirit of place', door ons vertaald als de 'ziel van een plek', uit zowel tastbare elementen (sites, gebouwen, landschappen, routes, objecten) als uit ontastbare elementen (herinneringen, verhalen, geschreven documenten, festivals, herdenkingen, rituelen, overgeleverde kennis, waarden, texturen, kleuren, geuren,...) die allen in belangrijke mate bijdragen tot de essentie van een plek en er een ziel aan geven. De ontastbare elementen geven een rijkere en meer volledige betekenis aan de fysieke elementen. De ziel van een plek is daarenboven een continu proces van reconstructie, dat beantwoordt aan de noden tot verandering én continuïteit van gemeenschappen. Daarom kan die 'ziel' variëren in de tijd en van de ene cultuur tot de andere; een plek kan dus tegelijkertijd verschillende zielen hebben en door verschillende gemeenschappen worden gedeeld.

³ In termen van regionale economische ontwikkeling spreekt men in dit verband ook over 'endogene potenties'; daaraan voegen wij het perspectief van de bezoeker toe.

Keuze 1.1. Samen met onze partners monitoren we of, waarom en hoe plekken floreren, zodat we de uitvoering van het beleid continu kunnen bijsturen in de richting van florerende gemeenschappen.

Wat maakt dat de ene bestemming in evenwicht is en de andere niet? Dat een nieuw initiatief op een bestemming meer succes heeft dan elders? Dat bewoners van de ene plek met meer trots hun plek delen dan op een andere? Je kan niet intentioneel een florerende bestemming designen of afdwingen via een checklist. Onze benadering, waarbij we een koppeling hebben gelegd tussen bloeiende bestemmingen, betekenisvolle verhalen, bewust reizen, duurzaam ondernemen en een faciliterende overheid, kan volgens ons op die vragen een antwoord bieden en is internationaal geroemd omwille van haar innovatief karakter. Onze aanpak stoelt daarenboven op onderzoek, gedragenheid, flexibiliteit en een lange-termijnvisie.

We streven er dus naar aan de **innovatieve toeristische spits** te blijven door op reële behoeften gebaseerd onderzoek te blijven doen of mogelijk te maken. We zoeken uit in welke termen we succes kunnen herdefiniëren. Daarbij verliezen we onze traditionele economische parameters niet uit het oog. Door onze opgebouwde kennis wereldwijd te delen, worden we rijker omdat we zo de vinger aan de pols van de toeristische wereld kunnen houden en sneller relevante evoluties kunnen capteren. Onderzoeks- en ontwikkelingsactoren zijn daarbij belangrijke bondgenoten.



Keuze 1.2. We willen slim in kaart brengen waar impactvolle verhalen gedijen en gedragen worden door lokale gemeenschappen, zodat we deze kunnen ontwikkelen tot Vlaanderenbrede verhaallijnen.

Het versterken en verbinden van verhalen uit lokale gemeenschappen met het toerisme in hun bestemming, is een nieuwe, extra dimensie in het toeristisch beleid dat we de komende jaren willen ontwikkelen. We willen meer ruimte geven aan dynamieken en ontwikkelingen van onderuit, die, mits de nodige verbindingen en opschalingen, het potentieel hebben om uit te groeien tot bovenlokale en zelfs internationale aantrekkingspolen.

Voor de ontwikkeling van een aantal van deze polen gaven we reeds vroeger de aanzet, en daar willen we op verder bouwen. Voorbeelden zijn de ontsluiting van religieus erfgoed, netwerkvorming van historische (kasteel)sites, de 'in situ'-gedachte, watergebonden toerisme. De verhalen rond onze Vlaamse Meesters of rond de Grote Oorlog zullen ook nooit uitverteld geraken. Een ander voorbeeld is hoe we inzetten op het aantrekken van (associatie)congressen of evenementen die aansluiten bij lokaal of regionaal levende groeipolen en zo de dynamiek tussen inspirerende plekken, nieuwsgierige bezoekers en ondernemende gemeenschappen versterken.

Maar er zijn ook **verhaallijnen** die we (nog) niet naar boven haalden, bijvoorbeeld over hoe ons hedendaagse Europees denken over vrije handel historische wortels heeft in onze Vlaamse steden die water in goud konden veranderen (bijvoorbeeld de Hanzesteden, de havens en de waterbouwkundige hoogstandjes lang voor Nederland die overnam), of over hoe ons begrip 'vrijheid' één van zijn vroegste expressies kent in onze belforten en ons ingebakken streven naar lokale autonomie. Zo zijn er wellicht nog talloze verhaallijnen naar boven te halen.

We gaan dus **slim scouten** welke verhalen er lokaal leven en inschatten welke van die verhalen het potentieel in zich hebben om op termijn ook buitenlandse bezoekers te interesseren, al dan niet in verbinding met andere dynamieken⁴.

Lange tijd gebeurde onze bestemmingsontwikkeling volgens geografische duidelijk afgebakende lijnen, waarbij heel wat kleinschalige en grotere projecten werden ondersteund. Met het programma rond de herdenking van WO I en de hefboomsubsidies rond de Vlaamse Meesters, is meer thematische focus gebracht in de bestemmingsontwikkeling maar is geleidelijk de geografische diversiteit van de bestemming Vlaanderen wat ondergesneeuwd geraakt. We werken uiteraard onze lopende projecten af, maar laten de slinger nu meer naar het midden komen. Deze **'hybride' benadering** bevoordeelt **Vlaanderenbrede verhaallijnen met potentieel**, vertaald in concrete elementen op het terrein. Vanuit ons toekomstbeeld, waarbij we lokale gemeenschappen willen versterken, is het logisch dat we streven naar een grotere **ruimtelijke spreiding** (over heel Vlaanderen) en **spreiding in de tijd** (er is geen 'toeristisch seizoen' meer) van bezoekersstromen en dus ook van de ontwikkeling van belevingen, zonder onze middelen opnieuw te dun te gaan spreiden.

⁴ Bij regionale economische ontwikkeling spreekt men over de 'projectmonitor voor een regio', die van onderuit wordt gevoerd en een foto 'in real time' van het gebied mogelijk maakt. Hiervan kunnen we wellicht leren.



2

We verbinden sterke passiegroepen in Vlaanderen met gelijkaardige communities wereldwijd via betekenisvolle verhalen, zodat de kans op een impactvolle bezoekerservaring sterker wordt.

De ziel van een plek schept kansen om een connectie te leggen tussen de mensen die er wonen en zij die er op bezoek komen; dat is cruciaal om een bestemming te laten floreren. Wij willen garant staan dat bezoekers onze plaatsen en mensen versterken, en niet de ziel wegnemen door enkel de plaats 'in te nemen', en te 'consumeren'. Daarom is ons uitgangspunt dat toerisme veel meer is dan het verkopen van diensten en het genereren van transacties. Toerisme kan mensen met elkaar en plekken zodanig verbinden dat wederzijdse belangen versmelten tot wederzijdse impact. In plaats van naar consumenten die onze plaats verbruiken, zullen we actief zoeken naar mensen die **meerwaarde** naar onze plaats kunnen **brenge**n, door in te zoomen op die aspecten waar wij in Vlaanderen **meerwaarde** kunnen **bieden**.

Betekenisvolle verhalen uit Vlaanderen vinden wereldwijd een publiek indien 'interest groups' of passiegroepen kunnen te weten komen hoe hun passie bij ons wordt beleefd en hoe ze daar deel van kunnen uitmaken.

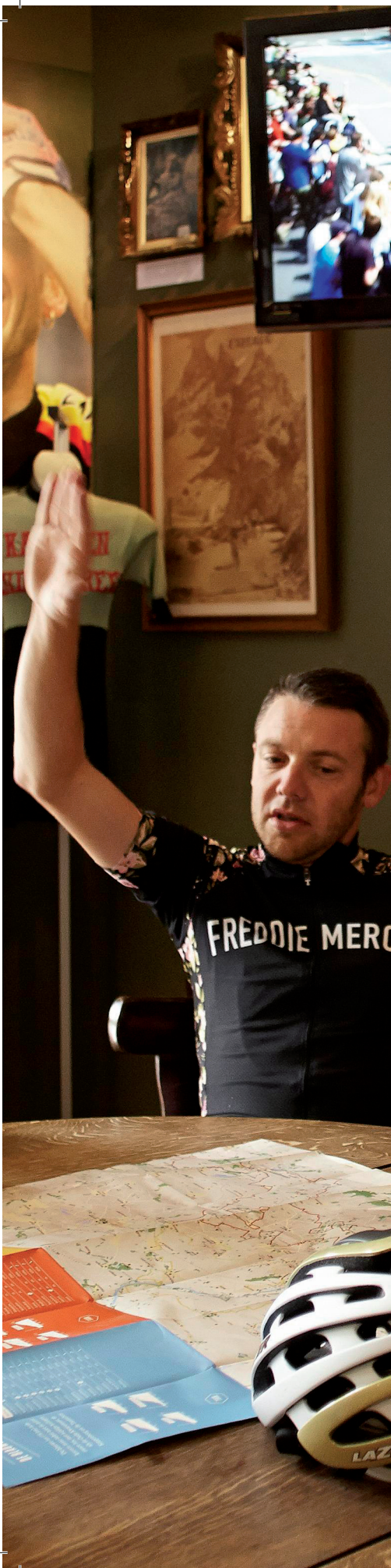
Keuze 2.1. Vertrekkend vanuit de passie van mensen in Vlaanderen, willen we een sterk narratief ontwikkelen dat resoneert bij passiegroepen wereldwijd, zodat deze zich aan het verhaal van onze bestemming willen verbinden.

Traditionele marketing werkt met doelgroepen en daarbij horende doelgroep-profielen. Maar mensen laten zich niet in hokjes stoppen. Ze rekenen zichzelf echter wel vrijwillig tot zogenaamde scenes, tribes of communities. Het gaat hierbij om groepen waarin mensen bewust iets gemeenschappelijks en betekenisvol met elkaar delen. Een verhaal, zo je wil.

Om Vlaanderen (toeristisch) te profileren, hebben we een narratief nodig dat niet vertrekt vanuit producten of deelbestemmingen, maar **vanuit verhalen over, voor en door mensen, op**

plekken die hen dierbaar zijn. In die zin kiezen we resoluut voor het aantrekken van die mensen, waar ook ter wereld, die een passie met ons delen. We willen betekenis (voor mensen) en waarde (voor merken) samenbrengen en daarop onze internationale verhalen bouwen. Zo wordt de C van consumer in C2C, een C van community.

Die 'interest groups' of passiegroepen waarop we onze verhalen richten, kunnen zich eender waar ter wereld bevinden en laten zich niet vatten in de traditionele demografische karakterisering. We stappen dus definitief



af van de geografische en socio-demografische benadering van onze doelgroepen. We evolueren daarmee naar **betekenismarketing** waarbij de wederzijdse belangen van passiegroepen in Vlaanderen en elders versmelten tot een wederkerige impact; waarbij betekenisvol (voor mensen) en waardevol (voor merken) de twee zijden van dezelfde medaille vormen. Daarom is er bij betekenismarketing per definitie sprake van coöperatie en/of co-creatie.

Zo bouwen we **een sterke band, loyaliteit en een ambassadeursnetwerk** uit. Dit brengt niet alleen meerwaarde, maar de buitenlandse 'passiegroepen' zijn ook bereid te betalen voor een dergelijke betekenisvolle ervaring. We verdiepen onze benadering van passiegroepen, in relatie tot onze sterke verhalen, opdat we nog beter zouden kunnen focussen. Een groep zoals de 'culturele meerwaardezoeker' bijvoorbeeld is nog te breed.

We willen de vertellers van ons verhaal extra identiteit geven door ze te koppelen aan een specifiek thema en hen ook 'held' en mede-eigenaar van dat thema te maken. We bouwen daarbij voort op de positionering van het **baanbrekend vakmanschap** en op bestaande thema's zoals Kitchen Rebels, Flandriens, Vlaamse Meesters,... of we gaan op zoek naar nieuwe thema's. Belangrijk is dat deze verhalen uitgedragen worden door een sterke passiegroep en leesbaar zijn op concrete plekken in Vlaanderen, en niet gelimiteerd worden tot specifieke productlijnen.

Keuze 2.2. We willen **impactvolle internationale acties** opzetten die vertrekken vanuit het principe van **maatwerk** zodat we aanzetten tot reizen naar Vlaanderen, zonder massatoerisme aan te zwengelen

Evenementen of acties die de bijzondere verhalen uit Vlaanderen in de verf zetten, worden nog belangrijker. We ontwerpen een **'global content'-strategie** die wortelt in met mekaar verbonden lokale verhalen, en die wereldwijd passiegroepen met die verhalen van onze bestemming in contact brengt. Ook bijvoorbeeld de evenementen aangetrokken en geïnitieerd vanuit EventFlanders spelen daarbij een belangrijke rol. Want wanneer evenementen wortelen in lokaal ondernemerschap en eigenaarschap, zijn ze de ideale ontmoetingsplekken voor gastheer en bezoeker. Beiden worden zo ambassadeurs voor onze bestemming en nemen eigenaarschap over onze verhalen op.

De mogelijkheid tot het bieden van **maatwerk** is een leidend principe bij de keuze van deze verhalen en de bijhorende symbolische acties. Zo wordt een uitnodiging om Vlaanderen te bezoeken gepersonaliseerd en kan ze leiden tot een unieke ontmoeting met blijvende impact. Dat Vlaanderen een 'boetiekbestemming' is, helpt daarbij zeker. Ons weefsel bestaat uit relatief kleine steden en gemeentes, veel KMO's, speciaalzaken,... met een eigen ziel. Voeg daaraan het rijke en kwetsbare erfgoed in onze steden toe en dan weet iedereen dat we geen bestemming zijn voor massatoerisme.

Een meer gepersonaliseerde aanpak is ook nodig om de kans op transformatie van onze bezoekers te faciliteren, en dus voor elke bezoeker een levenslange impact te genereren. We kapitaliseren daarbij prioritair op die verhalen die **spreiding in tijd en ruimte** in de hand werken. In de ruimte door Vlaanderenbrede verhalen voorrang te geven in onze internationale acties; in de tijd door specifiek concepten als biënnales/triënnales, meerjarige thema's, grote evenementen,... slim in te plannen in een meerjarige strategie.

Maatwerk staat eveneens voor een heel gerichte aanpak in het vinden van de juiste bezoekers; zij die meerwaarde brengen voor onze gemeenschap. Deze bezoekers kunnen organisaties, bedrijven of mensen zijn eender waar in de wereld. Dat heeft niet zozeer met volume, maar wel met de juiste passie te maken. Maatwerk verzoent de wens van de bezoeker met de wens van de actoren op de bestemming, en andersom. We stappen weliswaar af van een (geografisch) marktspecifieke benadering, maar we helpen wel de actoren op onze bestemming om culturele verschillen binnen passiegroepen te begrijpen, zodat ze bijvoorbeeld kunnen anticiperen op verschillende verwachtingen aangaande service en kwaliteit. Ons **buitenlandnetwerk** is hierbij een belangrijke kennisbron.



3

We verbinden solidariteit en expertise tot een netwerk zodat vakantie mogelijk wordt voor iedereen die een drempel ervaart.

We willen een netwerk faciliteren dat vakantie mogelijk maakt voor mensen die een drempel ervaren. We zijn namelijk overtuigd van de deugddoende effecten van vakantie en vrije tijd en willen die niemand ontzeggen.

Kansen creëren en kansen geven, leidt niet automatisch tot kansen effectief aangrijpen en dus tot een verhoogde deelname. Participatie bevorderen is een moeilijke evenwichtsoefening. Kortingen alleen zijn niet voldoende, want de financiële drempel is niet de enige die overwonnen moet worden. Er zijn fysieke drempels, er is ook nood aan vaardigheden, een

zekere mate van verbondenheid en voldoende uitdaging.

Maatschappelijke uitdagingen op het vlak van armoede, integratie, sociale uitsluiting, eenzaamheid, inclusie, vergrijzing en gezondheidszorg zijn zo complex dat één organisatie of beleidsdomein ze niet in haar of zijn eentje kan aanpakken. Daarom werken we samen in een multi-stakeholder netwerk. Participatie is daarbij ook een uitgangspunt. We doen het samen, we brengen alle kennis en ervaring bij elkaar voor een beter beleid. Niet over, maar met de mensen. Een deugddoende vakantie of een fijne daguitstap met het

gezin is geen mirakeloplossing om uit armoede of sociaal isolement te geraken, maar het is wel een stap in de goede richting en een deel van het antwoord.

We versterken het netwerk **Iedereen Verdient Vakantie** als krachtig samenwerkingsverband dat vertrekt vanuit de kerncompetenties van elke partner. We kiezen ervoor de opgebouwde kennis binnen dit netwerk ruimer te delen en het potentieel naar ruimere overdraagbaarheid te onderzoeken.

4

We kiezen voor een Vlaanderenbrede benadering van kwaliteit, zodat de impact van onze acties verhoogt

We willen verantwoordelijk toerisme in florerende bestemmingen mogelijk maken, en op kwalitatief hoogstaande wijze mensen met andere mensen en met plekken verbinden. Op die manier maken we betekenisvolle ontmoetingen mogelijk. Daarom moeten we een aantal bredere keuzes maken die deze vorige doelstellingen versterken.

Basiskwaliteit garanderen doen we nu al door bijvoorbeeld het bieden van gelijke kansen aan logiesuitbaters. De betekenis van meetings voor onze economische groeipolen vergroten door ze te verbinden aan verhalen over en in historisch erfgoed op relevante bestemmingen, is een lijn die we verder willen doortrekken. We willen daarnaast ook andere aspecten in kaart brengen. Als 'floreren' ruimer is dan rendabel zijn, hoe kijken we dan naar de werkomstandigheden van wie in toerisme wil ondernemen? Als we mensen met andere mensen en met plekken betekenisvol willen verbinden, dan moeten we bijvoorbeeld ontwikkelingen in digitalisatie en Artificial Intelligence omhelzen als ze die doelstellingen versterken⁵. En als we plekken met elkaar willen verbinden via verhalen, zorgen we maar beter dat die plekken ook daadwerkelijk bereikbaar zijn.

Keuze 4.1. we willen de omstandigheden helpen creëren om al wie in toerisme onderneemt, dat op een rendabele en betekenisvolle manier te laten doen⁶, zodat de voorwaarden tot duurzaam ondernemen in toerisme verbeteren.

Opdat kansen voor toeristische ondernemers ook maximaal tot waardecreatie zouden leiden, dient de sector performant te blijven. Het vinden en behouden van **kwaliteitsvolle medewerkers** is een grote uitdaging voor de toeristische sector. We willen bekijken of en hoe we kunnen bijdragen tot het veerkrachtiger maken van wie werkt en onderneemt in toerisme. In de eerste plaats zetten we in op competentieverhoging van de toerismemedewerker- of ondernemer. Maar we willen ook wie in toerisme actief is met mekaar verbinden

zodat de groep een hefboom kan zijn voor het individu.

Om de **duurzame rentabiliteit** en de innovatieve inspanningen van onze ondernemingen te ondersteunen, willen we toeristische bedrijven sensibiliseren voor en maximaal toegang geven tot instrumenten die de Vlaamse overheid aanbiedt, zoals ecologiesteun, de KMO-portefeuille en de begeleiding op maat via bedrijfstrajecten voor innovatie.



Keuze 4.2. we willen proactief een brugfunctie naar flankerende beleidsdomeinen opnemen, zodat de impact van onze acties verhoogt.

We dienen lokale initiatiefnemers te faciliteren in het afstemmen van de noodzakelijke randvoorwaarden om het initiatief meer kans op slagen te geven. Met Toerisme Vlaanderen zijn we een partner voor deze initiatiefnemers om flankerende beleidsdomeinen te benaderen en synergiën op te zetten naar aanleiding van concrete vraagstukken, eerder dan ons operationeel in de inhoudelijke details van de initiatieven te willen mengen. Eigenaarschap blijft bij de gemeenschap. Aangezien **bereikbaarheid** een sleu-

telfactor blijft bij het beleven van de verhalen in onze bestemming, zeker als we inzetten op spreiding, willen we maximaal wegen op de ontsluiting van zowel deelbestemmingen als van Vlaanderen zelf, rekening houdend met het ROMI (rendement op de maatschappelijke investering). We willen **mobiliteitsoplossingen** zoals multimodaliteit, die nu voor de Vlaming worden ontwikkeld, open trekken naar het perspectief van de bezoeker.

Keuze 4.3. we willen enerzijds zelf inzetten op borging van de basiskwaliteit, en anderzijds kwaliteitsopschaling mogelijk helpen maken in functie van de noden van florerende bestemmingen en hun bewoners, ondernemers en bezoekers.

Een evenwichtige ontwikkeling en beleving van bestemmingen wordt sterker als die aan een aantal kwaliteitsvereisten voldoen. Als handhavende overheid definiëren en garanderen we de basiskwaliteit. Nieuwe technologieën moeten ons hierin nog meer kunnen ondersteunen.

Verdere kwaliteitsopschaling moet een keuze zijn van de bestemmingen zelf, in functie van hun noden en wensen. Hierbij nemen we een inspirerende en faciliterende rol op.

⁵ Er is geen contradictie in het ontwikkelen van data-instrumenten of Artificial Intelligence (AI) en het nastreven van florerende bestemmingen, alleen is het duidelijk dat de instrumenten het doel dienen en niet andersom. Ook experts in het veld van AI-ontwikkeling getuigen 'dat er een generatie aankomt die menselijke interactie weer naar waarde zal schatten (...) en artistieke en sociale zelfontplooiing weer centraal moet komen te staan in ons leven' 'We moeten onze menselijke natuur verdedigen: niet tegen de technologie, maar tegen onszelf'. Luc Steels in Knack, 23 januari 2019, pp. 64-67.

⁶ Gezond en betekenisvol werk zijn parameters die volgens de London School of Economics, naast een zekere levensstandaard via een redelijk inkomen, bepalend zijn voor het welzijn en geluk van mensen.

COLOFON

Verantwoordelijke Uitgever:

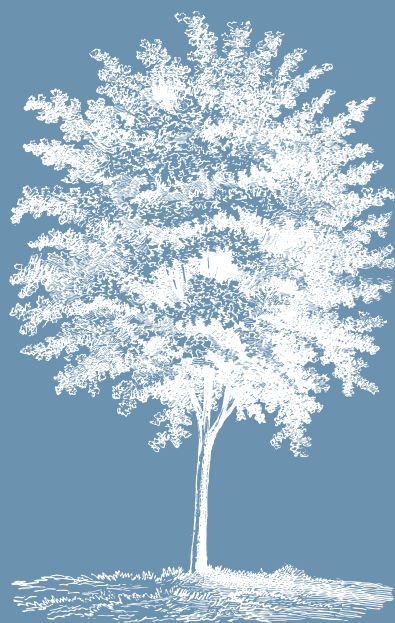
Peter De Wilde,
Toerisme Vlaanderen,
Grasmarkt 61, 1000 Brussel

Wettelijk depot:

2019/5635/12/1

copyrights: iStock, Jan D'Hondt - Westtoer, Steven Ledoux en Stad Gent - Dienst Toerisme,

Alle rechten voorbehouden.
Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever.



TOERISMEVLAANDEREN



Vlaanderen
is toerisme