



Vlaams
Parlement

ingediend op **660** (2020-2021) – Nr. 1
24 februari 2021 (2020-2021)

Verslag van de gedachtewisseling

namens de Commissie voor Buitenlands Beleid,
Europese Aangelegenheden, Internationale Samenwerking
en Toerisme
uitgebracht door Karin Brouwers en Kristof Slagmulder

over de reorganisatie van Toerisme Vlaanderen

*Samenstelling van de Commissie voor Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden,
Internationale Samenwerking en Toerisme:*

Voorzitter: Cathy Coudyser.

Vaste leden:

Cathy Coudyser, Maarten De Veuster, Philippe Muyters, Joris Nachtergaele, Karl Vanlouwe;
Johan Deckmyn, Carmen Ryheul, Kristof Slagmulder;
Karin Brouwers, Vera Jans;
Gwendolyn Rutten, Emmily Talpe;
Björn Rzoska, Tine Van den Brande;
Annick Lambrecht.

Plaatsvervangers:

Maaïke De Vreese, Andries Gryffroy, Sofie Joosen, Steven Vandeput, Manuela Van Werde;
Adeline Blancquaert, Stefaan Sintobin, Anke Van dermeersch;
Martine Fournier, Orry Van de Wauwer;
Marino Keulen, Bart Tommelein;
Chris Steenwegen, Jeremie Vaneeckhout;
Steve Vandenberghe.

Toegevoegde leden:

Jos D'Haese.

INHOUD

1. Toelichting door Peter De Wilde, CEO Toerisme Vlaanderen	4
2. Vragen van de leden	8
2.1. Tussenkoms van Cathy Coudyser	8
2.2. Tussenkoms van Kristof Slagmulder	8
2.3. Tussenkoms van Karin Brouwers	9
2.4. Tussenkoms van Emmily Talpe	9
2.5. Tussenkoms van Ludwig Vandenhove	10
3. Antwoorden van Peter De Wilde	11
Gebruikte afkortingen	14
Bijlage: zie dossierpagina van dit document op www.vlaamsparlement.be	

Op 2 februari 2021 hield de Commissie voor Buitenlands Beleid, Europese Aangelegenheden, Internationale Samenwerking en Toerisme een gedachtewisseling over de reorganisatie van Toerisme Vlaanderen. De presentatie van Peter De Wilde, CEO van Toerisme Vlaanderen, is terug te vinden op de [dossierpagina](http://www.vlaamsparlement.be) van www.vlaamsparlement.be. De vergadering werd voorgezeten door de eerste ondervoorzitter Johan Deckmyn.

(De vergadering werd als videoconferentie georganiseerd.)

1. Toelichting door Peter De Wilde, CEO Toerisme Vlaanderen

Peter De Wilde zegt dat de reorganisatie in een stroomversnelling gekomen is door de beleidsnota van minister Zuhair Demir (*Parl.St.* VI.Parl. 2019-20, nr. 136/1), en ook door de coronacrisis. De principes van de beleidsnota hebben bepaald waar Toerisme Vlaanderen de komende jaren energie in zal stoppen. Het agentschap heeft op basis daarvan plannen van aanpak opgesteld. Hoe en met welke organisaties samengewerkt wordt, wordt nadien bekeken. Toerisme Vlaanderen gelooft dat de vorm de inhoud volgt.

Eind 2017 is het traject Toerisme Transformeert gestart (slide 2). Daarvoor zijn niet alleen lessen getrokken uit de herdenking van de Grote Oorlog, maar ook uit bestemmingen die overspoeld werden door toeristen.

Uitgangspunt was dat reizen niet alleen reizigers verandert, maar ook de plaatsen die ze bezoeken en hun bewoners. Die beïnvloeding kan zowel ten goede als ten slechte zijn. De eerste stap was een zoektocht naar de positieve kracht van toerisme (slide 3). Het reizen op zich, het verkennen van nieuwe horizons, kan enorm verrijkend zijn voor de reiziger, niet alleen op vrijetijdsgebied, maar ook op welzijnsvlak, iets wat pijnlijk duidelijk wordt nu reizen niet meer kan.

De sector is van bij het begin bij de transitie betrokken. Uitgangspunt was het gezamenlijke niet-weten. Het was een gezamenlijke zoektocht naar hoe het toerisme er in de toekomst kan uitzien. Doel was een beeld te hebben tegen de lokale verkiezingen van 2018 en een uitgewerkte visie tegen de Vlaamse verkiezingen van 2019. De vragen die centraal stonden in dit traject waren onder andere: hoe bezoekers de beleving bieden die ze verwachten en tegelijk de leefbaarheid van de bestemmingen beschermen en verbeteren? Hoe toeristen, inwoners, lokale gemeenschappen en ondernemers maximaal de voordelen van toerisme laten ervaren? Hoe op lange termijn bijdragen aan florerende toeristische bestemmingen, waar toerisme meerwaarde biedt voor zowel de toerist, de inwoner, de toeristische sector als de plaats zelf?

De lessen uit de herdenking van de Grote Oorlog gingen vooral over de marketing, waarbij een toeristisch verhaal meer wordt dan een zuiver promotioneel gegeven:

- internationalisering, waarbij de blik van buiten naar binnen en omgekeerd verrijkend kan zijn;
- respect voor de geschiedenis en het landschap;
- goed gastheerschap, zijnde respect voor de bezoeker;
- toegankelijkheid voor iedereen, niet alleen in de fysieke zin; de meerstemmigheid van een verhaal;
- verdieping van de inhoud, waarbij tijd voor het opdoen van ervaringen wezenlijk is.

Dit staat in tegenstelling tot het bandwerk waarmee massatoerisme geassocieerd wordt. Samengevat wil Toerisme Vlaanderen van 'niet zozeer meer' naar 'vooral beter'.

Nadat het probleem en de ambitie geschetst waren, moesten die vertaald worden in een visie. Vervolgens werd de rol van zowel Toerisme Vlaanderen, als van de

partners en stakeholders bepaald (slide 4). De nieuwe visie is dat toerisme moet bijdragen tot een florerende bestemming, voor zowel de inwoners, de ondernemers als de bezoekers, die ook als tijdelijke inwoners kunnen worden gezien (slide 5). Een florerende bestemming of plek moet dus bijdragen tot een florerende gemeenschap. De levenskwaliteit staat voorop. Dat vereist dat de toeristische sector en de bezoekers voldoende rekening houden met de draagkracht van de plek en zijn bewoners of ondernemers. Die visie gaat verder dan een negatieve impact vermijden. De plek, de bewoners en de ondernemers moeten voordeel halen uit het toerisme. Materiële voordelen zoals extra voorzieningen die zowel door ondernemers als bewoners kunnen worden gebruikt. Immateriële voordelen, zoals geestesverruiming, een betere wereldkennis en wereldbeeld, een diversere visie op Vlaanderen als reisbestemming, dat meer dan is dan een citytripbestemming.

Toerisme Vlaanderen gebruikt het beeld van een boom, stevig geworteld op zijn plek en in verbinding met de andere levende organismen op die plek (slide 6). De rol van Toerisme Vlaanderen is dus het toerisme als middel te gebruiken om een bestemming florerend te maken voor de bewoners, de bezoekers, de ondernemers en ten slotte de plek zelf. Dat draagt bij tot de algemene levenskwaliteit en geluk. Voor meer informatie verwijst de spreker de parlementsleden naar het boek 'Reizen naar Morgen'.

Eind 2019 heeft minister Zuhair Demir de principes van het voortraject uitgewerkt met de brede sector, onder meer over de positieve kracht van toerisme, verwoord in haar beleidsnota (slide 7): "Mijn centrale doelstelling is dat ik de positieve kracht van toerisme wil versterken, zodat Vlaanderen kan bloeien als een innovatieve, inspirerende en kwalitatieve reisbestemming ten bate van zijn bewoners, ondernemers en bezoekers."

De minister heeft de ambitie vertaald in drie strategische doelstellingen, die ook de doelstellingen zijn van het jaarondernemingsplan van Toerisme Vlaanderen en de structuur van de begroting bepalen:

- de ondersteuning voor beleidsmakers en toeristische actoren verbeteren;
- nieuwe Vlaanderenbrede verhaallijnen identificeren en ontwikkelen;
- toerisme ontwikkelen in een geest van duurzaamheid en integrale toegankelijkheid.

Om de plannen van aanpak op te stellen, heeft Toerisme Vlaanderen inhoudelijke werkgroepen opgericht (slide 9). Die hebben sinds de lockdown digitaal plaatsgevonden, een werkwijze die niet optimaal is, zeker omdat voor de hr-gerelateerde kwesties een meer persoonlijk contact wenselijk is. Zowel voor elk van de strategische thema's, als ook voor strategie, kwaliteit, kennis, marketing, welbevinden/organisatiecultuur waren er werkgroepen die in de maand mei plannen van aanpak afleverden. Alle plannen van aanpak zijn door een redactieteam gebundeld tot 'Flora et Labora', de koepeltekst (slide 10). Daarna heeft een jury van negen personen, zowel internen als externen, met vertegenwoordigers van ondernemingen, van organisaties uit het middenveld, van zusteragentschappen als het Agentschap voor Natuur en Bos en het Agentschap Onroerend Erfgoed, zich erover gebogen.

Toerisme Vlaanderen werkte goed, gooide hoge ogen, maar op een moment dat de situatie, ook internationaal, keert, is bezinning nodig. En zodra de inhoud en de doelen zijn vastgelegd, moet de structuur aangepast worden aan de vernieuwing (slide 12). Tien werknemers van Toerisme Vlaanderen, begeleid door experts van het Agentschap Overheidspersoneel, werkten aan een nieuwe structuur, passend bij de organisatie, passend bij de doelstellingen van Flora et Labora, en passend bij de nieuwe visie. Een embryonaal voorstel was klaar begin juli. Samen met een klankbordgroep, het transitieteam, heeft de spreker dat verfijnd en nadien toegevoegd aan de vakbonden. Het resultaat is een nieuwe organisatievorm voor Toerisme

Vlaanderen die het mogelijk moet maken om de expertise van mensen te borgen, te verbreden en te verdiepen, maar ook flexibel te werken.

Om het beleid uit te voeren, werkt Toerisme Vlaanderen voortaan voornamelijk projectgebaseerd, volgens zes themalijnen (slide 13). De projecten die niet aansluiten bij een van die thema's worden, om te vermijden dat ze onder de radar blijven, in een niet-themagerelateerde projectlijn ondergebracht. Voorbeelden zijn de personeelspeiling of een specifiek evenement (slide 14).

De themalijnen zijn:

- Erfgoedbeleving (slide 15);
- Vlaanderen Natuurlijk (slide 16);
- Congressen en Events (slide 19);
- Iedereen Verdient Vakantie (slide 20);
- Culinaire erfgoed en toekomst (slide 18);
- Vlaanderen Fietsland (slide 17).

Elke themalijn heeft een themaverantwoordelijke, die aangestuurd wordt door de themamanager. Projecten kunnen geïnitieerd worden door de medewerkers, door belanghebbenden, door gemengde teams enzovoort. Voor de projecten van start gaan, wordt getoetst of die in lijn zijn met de missie, visie en strategie. Elk project moet bijdragen tot het meerjarenplan. Alle projecten op een themalijn vormen de projectportfolio van dat thema.

Onder elk thema hangen diverse verhaallijnen en per verhaallijn zijn er projecten. Daarnaast zijn er ook enkele proefprojecten zoals 'Cycling in Flanders' onder het thema Vlaanderen Fietsland, of het proefproject 'Vlaams Culinaire Centrum' onder het thema Culinaire erfgoed en toekomst. Congressen en events staan nu op een laag pitje, maar elkaar ontmoeten in het kader van kennisuitwisseling, niet alleen in hybride vorm maar ook via een echte ontmoeting, zal relevant blijven. Een belangrijk instrument is EventFlanders, bedoeld om grote internationale evenementen naar Vlaanderen te halen. Onder het thema Iedereen Verdient Vakantie vallen de sociaaltoeristische doelstellingen.

Elke medewerker heeft een vaste plaats in een hub van de vierentwintig kern-expertises. Die expertise kan gaan over een bepaald thema, bijvoorbeeld erfgoed of natuur, over IT, over kennis, over hr. De hubs worden aangestuurd door een organisatiemanager, bijgestaan door hubcoaches. Het voordeel van expertiseteams is dat de leden elkaars expertise kunnen aanscherpen en dat er netwerking en vormingen opgezet kunnen worden. De reguliere werking speelt zich af in de hubs, bijvoorbeeld de uitvoering van het Logiesdecreet, verdieping van de expertise over toegankelijkheid enzovoort. Vanuit de expertisehubs worden mensen afgevaardigd naar de projectteams. Bij de start van het project, als dus al bepaald is dat het past in de strategie, wordt bepaald welke personeelsprofielen nodig zijn. Hoewel ze natuurlijk up-to-date moeten blijven, zijn de hubs bestand tegen kortetermijnveranderingen. De projecten zijn flexibeler, maar gebaseerd op de vastigheid van de hubs. Er wordt nog nagegaan hoe hubs op een efficiënte manier geclusterd kunnen worden.

De reden waarom de herstructurering precies nu in dit moeilijke jaar gebeurt (slide 23), is omdat de wereld volop in verandering was en nog steeds is: de bedreiging van het massatoerisme, de uitwassen van de 'sharing economy' met Airbnb, de roep om meer duurzaamheid enzovoort. Die continue veranderingen dwingen Toerisme Vlaanderen om zonder evenwel in de waan van de dag mee te gaan, kort op de bal te spelen met kennisgedreven en doordachte beslissingen, dus op grond van meetkaders en met input van kennisorganisaties zoals hogescholen en universiteiten. De flexibiliteit wordt verzekerd in de bovenbouw van de projecten, maar de expertise wordt gegarandeerd in de onderbouw, de diverse hubs.

De buitenlandteams blijven van groot belang (slide 24). In een buitenlandkantoor werken echter maar een beperkt aantal mensen, die verantwoordelijk zijn voor de uiteenlopende taken. Zij hebben dus diverse soorten expertise. Het is niet de bedoeling de rijkdom van hun ervaringen te beknootten door hen aan een hub toe te wijzen. Het is wel nodig om de ervaring van de buitenlandteams beter te verankeren in de organisatie. Voorheen bleef die kennis te beperkt tot de afdeling Bestemmingspromotie en de Globalteams. Niet alle informatie stroomde voldoende door, bijvoorbeeld naar de afdeling die zich boog over ontwikkeling.

Met de gemengde teams wordt afgestapt van het estafettesysteem, waar elke afdeling haar deeltje afwerkt en dan doorgeeft. Op die manier krijgen ook de buitenlandteams mee eigenaarschap van bij het begin van het project en kunnen ze hun expertise in elke fase laten renderen. Thema-expertisehubs zijn nu gemengde teams met mensen uit de buitenlandkantoren en Brussel.

Ook de marketingbenadering wijzigt. Toerisme Vlaanderen bepaalde voorheen op socio-economische basis waar het aanwezig moest zijn, bijvoorbeeld in Parijs omdat daar de klanten het gewenste spendeeprofiel hebben. Met de themabenadering wijzigt de aanpak: het doelpubliek dat geïnteresseerd is in een bepaald thema, bijvoorbeeld de gepassioneerde fietsers, kan overal wonen. Zo vond Toerisme Vlaanderen in Singapore, Taiwan en Zuid-Korea groepen gepassioneerd door Vlaamse Meesters, en een passiegroep voor de Grote Oorlog in Australië, waar Toerisme Vlaanderen geen kantoor heeft. Het is nu zaak contact te houden met die passiegroep, want om de zoveel jaar is er een nieuwe herdenkingsperiode.

Na de opmaak van het personeelsplan, moest elk personeelslid nadenken over waar zijn expertise ligt, wat hem passioneert en waar hij wil werken (slide 26). Ook dat traject was uitdagend omdat fysiek contact zo goed als onmogelijk was. Na een algemene toelichting over de nieuwe organisatie, gaf de hr-dienst meer informatie over de diverse functies en rollen. Daarna werden de selectieprocedures en de openstaande functies bekendgemaakt. De vakbonden konden er zich moeilijk over uitspreken omdat het model nieuw is voor de Vlaamse overheid. Net die onbekendheid veroorzaakte heel wat onrust bij het personeel. Daar heeft Toerisme Vlaanderen rekening mee gehouden. De deadline was 18 december zodat iedereen voor de kerstvakantie wist in welk team hij terecht zou komen. Ook de nieuwe governancestructuur, met het nieuwe directieteam en het nieuwe tussenniveau van de hubcoaches en de themaverantwoordelijken, was op dat moment ingevuld.

Op 4 januari 2021 ging de nieuwe structuur van start (slide 28). Elke collega had een plekje in een hub, de leidinggevendenden waren aangeduid, de permanente taken en projecten waren vastgelegd en de voorbereiding via de werkpakketten was gebeurd. Om ervoor te zorgen dat alle opmerkingen opgepikt werden, zijn er stress-tests geweest (slide 27). Toerisme Vlaanderen heeft daarvoor samengewerkt met Workitects en Audit Vlaanderen. Audit Vlaanderen is nooit eerder gevraagd om deel te nemen aan proactieve stresstests, dus in de constructiefase, gewoonlijk evalueert het achteraf. De spreker heeft Audit Vlaanderen voordien al gevraagd om in de loop van 2021 een organisatieaudit te houden om eventuele zwakke plekken te detecteren. De stresstests hebben geleid tot een kwaliteitscheck van de plannen, een grondige analyse met klankbordsessies, interviews, workshops die resulteerden in aanbevelingen, onder andere van Audit Vlaanderen, en een plan van aanpak. In juni, na zes maanden, zal de nieuwe structuur tegen het licht gehouden worden en eventueel bijgestuurd. Wat eerder kan, zal zeker bijgestuurd worden.

Ook tijdens de reorganisatie bleef Toerisme Vlaanderen ten dienste staan van zijn externe netwerk. Op de tevredenheidsenquête (slide 29) reageerden 1316 respondenten, 33 procent uit de publieke en 67 procent uit de private sector. Ook in dit lastige coronajaar is de tevredenheid gestegen ten opzichte van de vorige enquête van 2017. De respondenten vinden Toerisme Vlaanderen klantgericht en respectvol.

Een uitzonderlijk hoog percentage van 55 procent kent de visie of heeft er al over gehoord of gelezen en 61 procent daarvan kan zich (goed) vinden in Reizen naar Morgen. Als diegenen die het niet goed weten en er eigenlijk geen oordeel over hebben, erbij geteld worden, is dat meer dan 80 procent.

2. Vragen van de leden

2.1. Tussenkost van Cathy Coudyser

Cathy Coudyser ziet in dat de reorganisatie het gevolg is van een nieuwe visie en nieuwe ambities, samengevat in Reizen naar Morgen, die dateren van voor de coronacrisis. De coronacrisis maakt nog duidelijker dat de toeristische sector voor een transformatie staat. Het is goed dat de organisatie op punt zal staan zodra de crisis voorbij is. Ze informeert of er bepaalde taken geoutsourcet zullen worden, waardoor personeelsleden tijd krijgen voor andere taken. Is de nieuwe werkwijze haalbaar met het huidige aantal personeelsleden? Wordt de werkdruk gemeten, zeker nu er door corona meer taken zijn? Zijn er knelpunten en kunnen die opgelost worden, rekening houdende met het doel dat de overheid haar werknemers zo efficiënt mogelijk inzet?

Sinds december kent elk personeelslid zijn taken en plaats. Nu zijn er snelle bijsturingen en een algemene evaluatie is voor juni gepland. Zal die uitgevoerd worden door dezelfde klankbordgroep? Transitie zorgen altijd voor onzekerheid bij het personeel. Hoe reageert het vandaag, een maand na invoering? De mooie resultaten van het tevredenheidsonderzoek over het moeilijke jaar 2020, bewijzen dat Toerisme Vlaanderen een performante organisatie is en dat zijn aanpak van cocreatie, bemiddeling, samenwerking zoeken, luisteren naar ondernemers, provinciale en andere toeristische organisaties, vruchten afwerpt.

Het buitenlandse netwerk wordt versterkt en beter geïntegreerd in de binnenlandse werking. De promotie zal, conform Reizen naar Morgen, zich in de eerste plaats richten op de buurlanden en andere Europese landen, voor verdere landen wordt ingespeeld op passiegroepen. Heeft dat gevolgen voor de buitenlandkantoren? Zijn er kantoren gelegen in landen waar er geen passiegroepen te vinden zijn? Wordt er na de fusie tussen de Kanselarij en het Departement Buitenlandse Zaken, nog gezocht naar meer samenwerking tussen de buitenlandkantoren en de FIT-antennes of met het Departement Buitenlandse Zaken?

2.2. Tussenkost van Kristof Slagmulder

Kristof Slagmulder ziet nog vele uitdagingen voor Toerisme Vlaanderen, ten gevolge van de reorganisatie maar ook van de coronapandemie. Toerisme Vlaanderen evolueert naar een matrixorganisatie, met de voordelen ervan maar ook de nadelen. Bekende nadelen zijn de conflicterende belangen, de complexiteit en de moeilijke managebaarheid. Hij is benieuwd naar de evaluatie alsook naar de manier waarop die nadelen ondervangen worden.

Minister Zuhair Demir zei in december dat er overlegd is met de vakorganisaties. Zijn er nu nog bezorgdheden bij het personeel? Hoe heeft Toerisme Vlaanderen dat overleg ervaren? Moeten er nog andere zaken besproken worden? Volgens de minister zou er op 1 januari 2021 geen enkele buitenlandpost sluiten. Hoe zit dat op de langere termijn? Is een uitbreiding opportuun of niet? Hoe past de hervorming in het relancebeleid voor het toerisme? Zijn er bepaalde elementen die het gevolg zijn van de coronacrisis? Zo ja, welke?

2.3. Tussenkost van Karin Brouwers

Ondanks de berichten over onrust in de organisatie wil *Karin Brouwers* Peter De Wilde feliciteren dat hij het aandurfde om dit in volle pandemie op poten te zetten. Het is een flexibele structuur geworden en die zal nodig zijn om na corona het toerisme op een nieuwe leest te schoeien. Kortom, CD&V steunt de nieuwe beleidsvisie Reizen naar Morgen, met de nadruk op traag toerisme. Een nieuwe beleidsvisie vergt uiteraard ook aanpassingen aan de werking en structuur van het agentschap. Peter De Wilde had veel contact daarover met de vakbonden, maar toch is de onrust begrijpelijk. Iedereen heeft ondertussen een plaats, voorts zijn er de stresstest, de betrokkenheid van Audit Vlaanderen, de revisie in juni, dus hoopt het lid dat de onrust al wat bedaard is.

Klopt het dat elk personeelslid opnieuw heeft moeten solliciteren? Zo ja, waarom is voor die aanpak gekozen? Zijn er medewerkers die de organisatie om die reden verlaten hebben? Buitenlandkantoren passen niet in de thematische aanpak omdat ze het volledige Vlaamse aanbod in de markt zetten, rekening houdend met de plaatselijke situatie.

In een artikel in Trends zegt Peter De Wilde dat er geen banenverlies is, maar dat er integendeel versterking nodig is. Aan hoeveel bijkomende personeelsleden en aan welke profielen denkt hij? In het artikel noemt Peter De Wilde Toerisme Vlaanderen een slachtoffer van het grote succes van de herdenking van WOI en van de Vlaamse Meesters. Dat is ook een van de redenen waarom nu gekozen wordt voor trager toerisme. Deelt het economische deel van de toeristische sector die visie? Of vindt hij, na de zware impact van de coronacrisis, dat het niet het juiste moment is voor een dergelijke koerswijziging? Volgens de enquête is de tevredenheid groot, maar hoe houdt Toerisme Vlaanderen rekening met kritische geluiden?

Voorts informeert ze wie de nieuwe meetinstrumenten zal ontwikkelen waarvan sprake in Trends en wat de timing is. Toerisme Vlaanderen wil de lokale draagkracht respecteren en inzetten op cocreatie. Welke partners zal het daarvoor aanspreken?

Het steunpunt Iedereen Verdient Vakantie heeft zijn sporen verdiend en een specifieke en zichtbare rol. Nu wordt Iedereen Verdient Vakantie een thema waar, naargelang het project, andere medewerkers op werken. Hoe zal Toerisme Vlaanderen ervoor zorgen dat de organisaties die met specifieke doelgroepen werken, nog een aanspreekpunt hebben? Klopt het dat intellectueel erfgoed een verhaallijn wordt in Meetings, Incentives Conventions and Exhibitions (MICE)?

2.4. Tussenkost van Emmily Talpe

Emmily Talpe merkt dat de omslag van kwantiteit naar kwaliteit geleid heeft tot de reorganisatie. Onrust is vaak verbonden aan verandering. Open Vld rekent op Peter De Wilde om dat goed op te volgen, zodat iedereen zich thuis voelt op zijn nieuwe plaats. Open Vld maakte zich zorgen over de timing, tijdens een crisis, maar de minister noemde dat net een opportuniteit. Nog langer wachten, betekent misschien de boot missen. Open Vld wil dit dan ook een kans geven. Het water staat de sector echter aan de lippen. De vraag is dan ook of de reorganisatie een negatieve invloed zal hebben op de relance van het toerisme. Het lange traject en de vele overlegmomenten met de actoren, de snelle evaluaties en zo nodig bijsturingen hebben het parlementslid wat gerustgesteld. Ze hoopt dat de parlementsc commissie geregeld op de hoogte gehouden wordt over de voortgang, bijvoorbeeld over de efficiëntiewinsten.

Wat is te verstaan over de personeelsversterking waarover Peter De Wilde het heeft in Trends? In de voorbije jaren liep het personeelsbestand terug van 254

naar 190 personeelsleden. Welke taken werden voorheen uitbesteed? En welke in de toekomst? Om de vrees voor massatoerisme te illustreren, verwijst Peter De Wilde naar het herdenkingstoerisme, iets wat in de ontvangende regio niet als problematisch ervaren werd. De volgende jaren wordt dat trouwens minder. Met spreiding is de regio daar perfect tegen opgewassen. Ze heeft nog geen enkel signaal gekregen dat er overlast is bij de inwoners.

Staat niet kiezen voor het grote toerisme, zeker na corona, niet gelijk aan schieten in eigen voet? Is het geen zaak, om zeker na corona, net meer mensen naar de toeristische trekpleisters halen? Is er daarover al overlegd met de sectoren? Hoe staan zij tegenover de omslag naar traag toerisme, terwijl ze eigenlijk willen dat alle kamers en tafels goed gevuld zijn?

Eigenlijk apprecieert 75 procent van de inwoners de toeristen, in Ieper is dat zelfs 80 procent. De lokale besturen staan klaar om Toerisme Vlaanderen te ondersteunen om een goed evenwicht te vinden. Naast de meerwaardezoeker moet toerisme zich richten op andere types bezoekers, bijvoorbeeld jongeren, via schoolreizen of groepsreizen. Een goede ervaring zal ervoor zorgen dat ze zelf terugkomen of anderen inspireren om ook te komen. Het evenemententoeerisme zorgt ervoor dat veel mensen tegelijk op één plaats zijn. Hoe past dat in het streven naar het vermijden van massatoerisme? Heeft Toerisme Vlaanderen ideeën hoe dat op een duurzame manier aan te pakken?

2.5. Tussenkomen van Ludwig Vandenhove

Ook *Ludwig Vandenhove* vraagt wat meer concrete informatie over de uitspraak dat er meer personeel nodig is. Bij het uitbesteden van taken heeft Peter De Wilde niets gezegd over de consultants die in Toerisme Vlaanderen zoals in de meeste Vlaamse administraties welig tieren, doorgaans ten koste van de eigen ambtenaren. Hoe ziet hij de evolutie van die consultants?

Het valt op dat slechts 33 procent van de publieke sector de tevredenheidsenquête van Toerisme Vlaanderen ingevuld heeft. Dat spoort met kritische geluiden die sp.a opving, onder meer van een aantal steden. Hij vraagt een repliek op die twee constataties. Peter De Wilde heeft hier een theoretische hervorming toegelicht, die allicht past in de cursussen van management en reorganisatie. De hamvraag is evenwel of ze zal werken in de praktijk.

Hij vraagt heel praktisch en kort toe te lichten waarom de matrixstructuur beter zal werken dan de oude. De tevredenheidsenquête wijst uit dat Toerisme Vlaanderen al goed werkt. Met de hubs zal de expertise hoe dan ook verdeeld worden of, anders gezegd, versnipperd worden. Is Peter De Wilde ervan overtuigd dat dat tot betere resultaten zal leiden, vooral dan in de buitenlandkantoren? De hubs waarin de buitenlandkantoren geïntegreerd zijn, moeten nu alle vergaderingen en documenten in twee talen houden. Ook dat zal veel tijd en energie kosten. Daarnaast worden sommige buitenlandse medewerkers die het Nederlands niet machtig zijn, voortaan betrokken bij vergaderingen met externe Vlaamse toeristische partners, zodat ook die in het Engels moeten. Zal dat een bijkomende belasting betekenen voor het personeel?

De geruchten doen de ronde dat er nogal wat onduidelijkheid is over de financiering van projecten en over de ontwikkelingsinstrumenten voor expertise over subsidies, samenwerkingsovereenkomsten en investeringstrajecten. Wat zijn de grote verschillen met de voormalige diensten Projectfinanciering? Hoe zullen de 150 miljoen euro relancemiddelen toegekend worden, via directe toewijzing en samenwerkingsovereenkomsten? Zal dat de facto een verschuiving in de toewijzing van middelen betekenen? Terwijl er voorheen procedures waren met heldere criteria waaraan iedereen kon deelnemen, komen er nu toewijzingen zonder inspraak-

mogelijkheden. Krijgen projecten die sporen met de beleidsvisie zo een voetje voor, wat een objectieve toewijzing in het gedrang brengt? Kortom, hij wil graag weten of de transparantie zal verminderen.

Is Peter De Wilde zich ervan bewust dat het ongenoegen van het personeel verder reikt dan onwennigheid over een nieuwe aanpak? Kloppen de geruchten dat het vertrouwen bij een deel van het personeel eerder laag ligt, met als oorzaak de manier waarop de reorganisatie doorgevoerd is? Zo ja, hoe zal Toerisme Vlaanderen daar iets aan doen? Hij acht het een foute werkwijze dat een reorganisatie werd doorgevoerd terwijl enkele fundamentele punten nog niet uitgeklaard waren. De minister van Onroerend Erfgoed hervormt de subsidiestromen op zijn beleidsdomein. De minister van Toerisme zegt daar, logischerwijze, met hem voor samen te werken. Hoe heeft dat een invloed op de plannen van Toerisme Vlaanderen?

3. Antwoorden van Peter De Wilde

Peter De Wilde bevestigt dat het personeelsbestand van 254 naar 190 gedaald is. Outsourcing is niet nieuw. Toerisme Vlaanderen was een van de voorlopers bij de bundeling van ondersteunende diensten als hr, Financiën, IT enzovoort, en deelde de ondersteunende diensten met acht andere entiteiten. Dat werkte behoorlijk, maar de regering heeft dat opgeschaald tot het Agentschap Overheidspersoneel, dat dan de dienstencatalogus bepaalde. Daardoor moest Toerisme Vlaanderen enkele diensten opnieuw zelf organiseren. Het personeel daarvoor was echter in de eerste pooling bij de ondersteunende diensten terechtgekomen. Daarom heeft het opnieuw beleidsprofielen hr in dienst moeten nemen. Dat werkt nu naar behoren.

De vorige minister van Bestuurszaken stelde een regeling in voor entiteiten die konden aantonen dat het goedkoper was bepaalde diensten te insourcen dan te outsourcen. Toerisme Vlaanderen heeft dat gedaan voor de boekhouding. Het toenmalige boekhoudkantoor voerde immers de actie van het boekhouden zelf niet uit, terwijl alle personeelsleden van de boekhouding waren overgedragen. Daarom is dat nu uitbesteed aan KPMG: in het begin waren er vier personeelsleden extra, door efficiëntiewinsten in het proces zelf, zijn dat er nu nog twee. Een boekhouding voeren met buitenlandkantoren is trouwens complex. Dat zit minder in de scope van wie de boekhouding van de volledige Vlaamse overheid doet.

Die outsourcing is deels om de werkdruk te verlichten, maar vooral om ontbrekende expertise aan te vullen. Door de IT in de eerste pool te stoppen, heeft Toerisme Vlaanderen geen IT-expertise meer. Daarom moest het de ontwikkeling van het COVID Event Risk Model en de YouFlanders-app uitbesteden.

De klankbordgroep heeft zijn taken afgerond. Deze week komt er een oproep voor een nieuwe transitiewerkgroep voor de vervolgfase. Bij elke reorganisatie zijn er geluiden van onrust. Hij beweert niet dat die verdwenen zijn. Heel wat hebben hun grond in onduidelijkheden, die er uiteraard nog zijn. Projectwerking kan op papier uitgetekend worden, maar moet vooral in de praktijk werken. Het is nu vooral zaak te leren uit de praktijk en, zo nodig, bij te sturen. Toerisme Vlaanderen heeft als enig departement in de personeelsenquête ook gepeild naar het vertrouwen in de leidende ambtenaar. 40 procent van het personeel had veel vertrouwen; 30 procent wist niet zo goed waar de leidende ambtenaar mee bezig was; 30 procent vertrouwde hem niet. Peter De Wilde weet nu waaraan hij moet werken. Hij beseft dat de directie continu aandacht moet hebben voor dat vertrouwen, en dat kan enkel door transparant te werken en op tijd en stond te luisteren en bij te sturen.

De integratie in de werking van Toerisme Vlaanderen zal het buitenlandnetwerk net versterken, maar ook omgekeerd brengt het de buitenlandse blik in de volledige werking. Dat zal inderdaad gradueel worden opgebouwd. Na de coronacrisis komt eerst de binnenlandse promotie, dan de promotie in de buurlanden en

Europese landen, en dan verder. Toerisme Vlaanderen doet trouwens de binnenlandpromotie opnieuw zelf zonder er bijkomend personeel voor te vragen. De heropstart van Vlaanderen Vakantieland is daar een mooi voorbeeld van.

De keuze voor thema's heeft geen gevolgen voor de sluiting van buitenlandkantoren. Het gros van de bezoekers komt uit Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. De culturele gelijkenis van mensen uit Europa die tot dezelfde interessegroepen behoren, ligt dichtert tegen elkaar dan het reisgedrag van bepaalde groepen uit China, waarvan niet alleen de economische rendabiliteit, maar ook de connectie met de thema's in vraag te stellen is.

De fusie van de Kanselarij en het Departement Buitenlandse Zaken heeft geen impact op de versterking van het buitenlandswerking omdat FIT, het Departement Buitenlandse Zaken en Toerisme Vlaanderen elkaar geregeld treffen in een submanagementcomité. En ook op het terrein, in het buitenland, wordt heel goed samengewerkt.

Peter De Wilde bevestigt dat een matrixorganisatie een complexe aansturing vergt. Daar is rekening mee gehouden. Als dat kan worden beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie genomen, door de hubcoaches of de themaverantwoordelijken. Niet alles moet tot bij de directie geraken. Die werkwijze kan alleen maar als het voortraject goed doordacht is en de strategie en motieven goed doorgesproken zijn. Als bij een projectvoorstel de scope van de strategie wordt overschreden of het budget of de timing in het gedrang komen, wordt de directie bij de beslissing betrokken.

Er worden geen buitenlandposten gesloten, maar er is evenmin een uitbreiding gepland. Voor de nieuwe manier van werken zijn immers niet het aantal kantoren, maar wel de flexibiliteit en de slagkracht belangrijk. Corona heeft geen veranderingen in de structuur teweeggebracht, net omgekeerd, de crisis heeft bevestigd dat de keuze voor een flexibele werkwijze juist is. Durf is trouwens een van de bedrijfswaarden van Toerisme Vlaanderen. Het moet dit nu doen omdat zijn grootste 'concurrenten' het niet doen. Van de grote logge organisaties zoals Toerisme Frankrijk, Toerisme Spanje, Toerisme Duitsland, Toerisme Verenigd Koninkrijk, waar wanorde troef is door de brexit, zijn er die hun werking helemaal stilgelegd hebben en mensen in tijdelijke werkloosheid hebben gezet. Nadien zullen ze misschien vaststellen dat ze niet meer mee zijn in de vaart der volkeren.

Wie een andere functie wou, kon daarvoor kiezen, maar voor vele personeelsleden is er in hun taak weinig veranderd, hoewel ze misschien wel in andere teams terechtgekomen zijn. Niet alle thema's passen in elk buitenlandteam. Zo is er een sterke traditie van erfgoed en Vlaamse Meesters in Wenen omdat er daar sterke partners zijn, zoals het Kunsthistorisches Museum, waardoor Toerisme Vlaanderen in netwerken geraakt waar het anders niet in zou geraken.

Het klopt dat er nieuwe taken op Toerisme Vlaanderen afkomen. Voor het nieuwe beleidsthema Natuur kan het expertiseversterking gebruiken. Voor events is het niet alleen de bedoeling buitenlandse events aan te trekken, maar ook Vlaamse events met buitenlands potentieel mee op te bouwen. Voorts heeft Toerisme Vlaanderen enkele bijkomende sites in patrimonium genomen, waarvoor het op zoek moet naar expertise voor het beheer ervan. Daarvoor zal er samengewerkt worden met het Agentschap Facilitair Bedrijf. Het project Levenslijn is weliswaar van korte duur, maar er moeten op korte termijn heel veel dossiers verwerkt worden zodat Toerisme Vlaanderen tijdelijk versterking nodig heeft. Die personeelsvragen worden eerstdaags aan de minister bezorgd.

Er is een hub Iedereen Verdient Vakantie, die de vaste taken waarneemt, het netwerk levend houdt en de contacten met de partners onderhoudt. De projecten van Iedereen Verdient Vakantie vallen echter onder de themalijn.

Intellectueel erfgoed is niet enkel iets voor MICE maar bevat ook een belangrijke erfgoedcomponent. Voor de zeshonderdste verjaardag van de KU Leuven wordt er bijvoorbeeld een traject opgezet.

De reorganisatie is niet in tegenspraak met de relance. Het reorganisatietraject is trouwens niet voorbij. Er treedt een nieuwe fase in. De versterking van het personeel zal passen in een efficiënte werking. Toerisme Vlaanderen zal taken blijven uitbesteden, bijvoorbeeld aan de eventsector voor de ondersteuning van zijn eigen sector. Die sector heeft trouwens extra opdrachten nodig.

Het was niet zijn bedoeling herdenkingstoerisme af te doen als massatoerisme. Toch zijn er pieken, onder de Menenpoort is het bijvoorbeeld soms te druk. Het komt erop aan de juiste meetinstrumenten te vinden om te bepalen hoeveel te veel is. Luisteren naar de bevolking is belangrijk, dat gebeurt via enquêtes, gesteund door de lokale besturen. Daarnaast ontwikkelen onderzoekers van Toerisme Vlaanderen in samenwerking met de KU Leuven een instrument voor het meten van meerwaarde. Dat bevindt zich in de fase van de oplevering.

Uiteraard zijn jongeren een belangrijk doelpubliek, in het kader van herdenking, maar ook van steden en groen. Zij zijn de meerwaardezoekers van de toekomst. De 'hen- en bachelorparty's' die op een rijdende biertoog de binnenstad van Amsterdam onveilig maken, wil Vlaanderen vermijden, net zoals de groepstoeristen die 19 euro per dag te spenderen hebben en totaal geen culturele connectie hebben met Vlaanderen, zoals bepaalde vormen van groepstoerisme vanuit het Verre Oosten. Die bezoekers hebben dezelfde ervaring als ze voor het Lam Gods van Van Eyck staan dan als ze voor een schilderij van Ensor staan. Dat neemt niet weg dat sommige groepen uit die landen wel meer cultureel diepgravende ervaringen zoeken.

Cathy COUDYSER,
voorzitter

Karin BROUWERS
Kristof SLAGMULDER,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

CEO	chief executive officer
FIT	Flanders Investment & Trade (Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen)
hr	human resources
IT	informatietechnologie
MICE	Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions
WOI	Eerste Wereldoorlog