

BELEIDSPLAN 2025-2028

Beleidsplan 2025-2028

Inhoudstafel

1	Inleiding	2
2	Historiek van de organisatie	3
3	Missie, visie en waarden	4
4	Structuur van de organisatie	6
5	Decretale opdrachten.....	11
6	Gegevensverzameling en – analyses	12
7	Doelstellingen	23
8	Strategie	24

1 Inleiding

De Vlaamse Sportfederatie ontwikkelde zich in de afgelopen jaren verder tot een centrale speler binnen de georganiseerde sportsector in Vlaanderen. Als koepelorganisatie vertegenwoordigt en ondersteunt de Vlaamse Sportfederatie 72 sportfederaties en meer dan 18.000 sportclubs, die samen bijdragen aan een actief en gezond Vlaanderen. In een snel veranderende maatschappij waarin gezondheid en beweging een steeds prominere rol innemen, is het essentieel dat de Vlaamse Sportfederatie zich blijft ontwikkelen en haar positie versterkt. Dit beleidsplan dient als leidraad voor de strategische koers die de Vlaamse Sportfederatie zal varen in de komende jaren, met als doel het versterken en verbinden van de georganiseerde sport in Vlaanderen.

Waar gaan we voor?

Eén van de kernambities van de Vlaamse Sportfederatie is om zich te positioneren als **hét aanspreekpunt van de georganiseerde sport in Vlaanderen** en de impact van de sector verder te vergroten. De sportsector heeft een niet te onderschatten maatschappelijke waarde, niet alleen voor de gezondheid en het welzijn van de bevolking, maar ook voor sociale cohesie en economische ontwikkeling. Door haar positie als centraal aanspreekpunt te versterken, wil de Vlaamse Sportfederatie een grotere invloed uitoefenen op het beleid en de besluitvorming die de sportsector raken. Dit omvat het versterken van de stem van de sportfederaties bij beleidsmakers en het creëren van meer bewustwording over de waarde van georganiseerde sport.

Daarnaast richt de Vlaamse Sportfederatie zich op de ontwikkeling van een **kwalitatief en innovatief ondersteuningsaanbod** voor sportfederaties en sportclubs. De uitdagingen waar sportorganisaties vandaag de dag voor staan, vereisen een wendbare en toekomstgerichte aanpak. Innovatie en kwaliteit staan hierbij centraal, zodat sportfederaties en clubs optimaal worden ondersteund bij het realiseren van hun ambities. Dit beleidsplan legt de basis voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten die aansluiten bij de behoeften van de sector en die de kwaliteit van de sportomkadering in Vlaanderen naar een hoger niveau tillen.

Een ander belangrijk speerpunt is het **versterken van de verbinding** tussen sportfederaties. De Vlaamse Sportfederatie streeft ernaar om de sportfederaties te verenigen tot een sterke en hechte community, waarin kennisdeling en samenwerking centraal staan. Een goed functionerende sportsector is afhankelijk van sterke netwerken en een cultuur van onderling vertrouwen. Door sportfederaties te verbinden, kan de sector als geheel veerkrachtiger en effectiever worden.

Verder is het van belang dat de Vlaamse Sportfederatie voortdurend **trends en evoluties** met impact op de sector monitort. De sportwereld is in beweging en nieuwe ontwikkelingen vragen om een proactieve benadering. De Vlaamse Sportfederatie wil een voortrekkersrol spelen in het signaleren en interpreteren van deze ontwikkelingen, zodat de sportfederaties tijdig kunnen inspelen op veranderingen en hun werking kunnen afstemmen op de behoeften van de toekomst.

Tot slot zetten we deze beleidsperiode verder in op het **optimaliseren van de eigen interne organisatie**. Een vooruitstrevende en efficiënt werkende organisatie is cruciaal om de ambitieuze doelstellingen van dit beleidsplan te realiseren. Dit betekent aandacht voor interne processen, doelgerichte communicatie, gezonde financiën en welzijn van haar medewerkers.

2 Historiek van de organisatie

In 1983 werd een poging ondernomen om een koepelorganisatie voor sportfederaties op te richten. Wijzigende regelgeving en verplichtingen brachten sportfederaties ertoe om nauwer samen te werken. Dit leidde uiteindelijk tot de oprichting van de Vlaamse Sportfederatie vzw op 18 juni 1989, die als koepelorganisatie van 74 sportfederaties fungeerde.

Op 29 maart 1999 werd de organisatie officieel erkend als koepelorganisatie en verder geprofessionaliseerd met de benoeming van een nieuw bestuursorgaan (BO). Het streven naar kwalitatieve dienstverlening en een strategisch plan stonden centraal. Een nieuw decreet voor de georganiseerde sportsector bood erkenning en vormde het kader voor verdere professionele uitbouw.

In 2001 werd de Vlaamse Sportfederatie de vertegenwoordiger voor alle sportfederaties, waarbij een statutenwijziging de vertegenwoordiging van alle soorten sportfederaties binnen het BO waarborgde.

De installatie van een dagelijks bestuur (DB) in 2007 verbeterde de samenwerking tussen het BO en de professionele medewerkers, waardoor snellere beslissingen in belangrijke dossiers mogelijk werden. Ook werd een nieuwe structuur met celwerking en intercellen geïntroduceerd om de belangen van diverse deelsectoren te verdedigen en gezamenlijke standpunten in te nemen.

In 2008 werd het Dynamo Project gelanceerd, een managementondersteuningsprogramma voor sportclubs, dat operationeel werd in 2009.

In 2010 werd het BO uitgebreid en aangepast, waarbij een evenwichtige vertegenwoordiging werd nagestreefd. Daarnaast coördineerde de Vlaamse Sportfederatie een EU-project rond de ondersteuning van vrijwilligers in de sport, met 9 partnerorganisaties uit 8 verschillende landen.

In de nazorg van het EU-project, startte de Vlaamse Sportfederatie in 2011 met een nauwere opvolging van het Europese sportbeleid via EU Sportlink. En in hetzelfde jaar werd het experimentele project Multimove, gericht op het aanbieden van een gevarieerd bewegingsaanbod voor jonge kinderen, gelanceerd.

In 2012 richtte de Vlaamse Sportfederatie samen met enkele partners het Risicovechtplatform Vlaanderen op om ethisch en medisch verantwoord sporten in risicovechtsporten te bevorderen.

In 2014 werd Multimove geïntegreerd in Sport Vlaanderen, en werd het Dynamo Project decretaal verankerd binnen de Vlaamse Sportfederatie waardoor de ondersteuning van sportclubs een nieuwe, vijfde decretale opdracht werd.

De Vlaamse Sportfederatie startte in 2015 met een begeleidingstraject voor sportclubondersteuners binnen sportfederaties, ter ondersteuning van de toenemende focus op sportclubondersteuning binnen de federaties.

In 2016 werd EU Sportlink een aparte vzw en vond een juridische begeleiding van fusietrajecten plaats in voorbereiding op een nieuw decreet georganiseerde sportsector in 2017. Dit jaar markeerde ook de start van het project Clubgrade, gericht op het verhogen van het beleidsvoerend vermogen van sportclubs.

2018 bracht aanpassingen in de statuten en een nieuwe samenstelling van het BO, om opnieuw meer evenwicht tussen de verschillende deelgroepen te brengen. Daarnaast werden elementen van een code voor goed bestuur ingevoerd.

In 2019 startte het project Shared Services waarmee de Vlaamse Sportfederatie backoffice efficiëntiewinsten bij haar leden nastreefde.

In 2020 werd het project 'Go Digit' (met ondersteuning van de Koning Boudewijnstichting) gelanceerd, met als finale uitkomst een online leerplatform voor sportfederaties. Dat jaar startte ook een proces waarbij de interne werking en personeelsstructuur van de organisatie werd geoptimaliseerd onder begeleiding van een externe partner.

In 2021 onderging de Vlaamse Sportfederatie een rebranding met onder meer een nieuw logo, huisstijl en website na een intensief traject. Dit jaar werden ook de projecten 'Herlaad je Sportclub' en 'Jonge Leeuwen' gelanceerd, die respectievelijk extra ondersteuning boden aan clubs in het kader van corona en jongeren activeerden in de clubwerking.

In 2022 verwierf de Vlaamse Sportfederatie een financiële ondersteuning vanuit het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) voor het optimaliseren van een scan en rapport om de motiverende bestuursstijl in sportclubs in kaart te brengen. Ook het project 'Van zilver naar goud', dat zich richtte op het (her)activeren van vrijwilligers, werd dat jaar opgestart.

In 2023 werd de derde decretale opdracht van de Vlaamse Sportfederatie uitgebreid, waarbij de coördinerende rol voor efficiëntiewinsten bij aangesloten sportfederaties en organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding werd verankerd.

In 2024 ontvangt de Vlaamse Sportfederatie voor het eerst een Europese subsidie in het kader van leermobiliteit en trekken we met enkele sportfederaties naar Zweden om uit te wisselen rond de ongebonden sporter.

3 Missie, visie en waarden

Op basis van de verzamelde gegevens tijdens het beleidsplanningsproces, werden de missie en waarden van de organisatie geëvalueerd en licht bijgesteld.

3.1 Missie

De missie van de Vlaamse Sportfederatie luidt anno 2024:

de Vlaamse Sportfederatie versterkt en verbindt sportfederaties en hun sportclubs.

3.2 Visie: samen voor een sterke sportsector

Samen voor een sterke sportsector

Sport heeft vele gezichten. Op het veld én ernaast. Want ook buiten de *spotlights* timmeren duizenden vrijwilligers, bestuurders en professionele medewerkers aan een sterke sportsector. Dag na dag zetten ze zich in voor hun club of sportfederatie. Met een enorme passie en een hart voor sport. Een duwtje in de rug voor al die mensen, daar gaan we voor!

De Vlaamse Sportfederatie zet de komende beleidsperiode de voelsprietten op scherp. Als een **toegankelijke en betrouwbare koepelorganisatie** pikken we snel de behoeften van onze sector op. En dan, actie!

Georganiseerde sport op de kaart zetten

We zijn hardnekkige *believers* dat sporten in clubverband de beste garantie biedt op kwalitatieve en duurzame sportbeoefening. Daarnaast valt de **maatschappelijke meerwaarde** van sport niet te ontkennen. Gezondheidswinst, sociale cohesie, persoonlijke ontwikkeling, mentaal welzijn, noem maar op!

Om dat grote potentieel van sportfederaties en sportclubs aan te grijpen, is er absoluut nood aan extra investeringen en dialoog met beleidsmakers. De Vlaamse Sportfederatie is ambitieus en gelooft dat we daarvoor ook de grenzen van beleidsdomeinen en van politieke niveaus moeten overstijgen.

We positioneren ons de komende 4 jaar opnieuw als het **aanspreekpunt** van de georganiseerde sport. We zijn een **constructieve beleidspartner**. We doen inspanningen om nog meer betrokken te worden in cruciale dossiers, om de inzichten van het werkveld op tafel te leggen en te strijden voor hun belangen. Zo spelen we tijdig in op evoluties én blijven de **impact** van de sector vergroten.

Sterke community van sportfederaties

Bij ons aangesloten sportfederaties zijn onze belangrijkste doelgroep. We gaan voluit voor **verbondenheid** tussen de federatiemedewerkers. Voor onderling vertrouwen, dynamiek en samenwerking over de federatiemuurtjes heen. We stimuleren het grijpen van efficiëntiewinsten, en gaan er actief naar op zoek!

We willen ook *top of mind* zijn wanneer federaties ergens op vastlopen. Willen ze zich verdiepen? Dan zorgen we voor uitwisseling met sportfederaties met gelijkaardige uitdagingen. Of we voorzien begeleiding op maat, vanuit ons team of ons netwerk van experts. Uiteraard blijven we jaarlijks inzetten op een permanent, **kwaliteitsvol ondersteuningsaanbod** voor federaties: bijscholingen, overlegmomenten en een up-to-date online kennisbank.

Support voor clubbestuurders, administratief en bestuurlijk

Een sportclub *runnen*, daar komt serieus wat bij kijken! Wij streven ernaar ook sportclubs maximaal te helpen bij concrete uitdagingen, los van het sportieve. Denk maar aan de jaarlijkse btw-perikelen, correct omgaan met nieuwe wetgeving, financieel de touwtjes in handen houden, een vrijwilligerstekort aanpakken, administratieve verplichtingen opvolgen,...

We staan dicht bij de realiteit van de club. We zijn **hulpvaardig**, toegankelijk én bouwen onze **expertise** steeds verder uit. Op die manier staat de Vlaamse Sportfederatie paraat voor elke club, met korte of net intensieve ondersteuning. Met een combinatie van online en offline aanbod. Om zoveel mogelijk sportclubs te bereiken zijn de sportfederaties en sportdiensten onze cruciale partners.

3.3 Waarden

Eens de Vlaamse Sportfederatie een keuze maakt, gaan we er voluit voor. We handelen op basis van de principes van goed bestuur en volgens onze waarden. Onze waarden bepalen de manier waarop we onze doelstellingen realiseren en dag in dag uit te werk gaan:

verbondenheid, expertise, toegankelijk, betrouwbaar, hulpvaardig en kwaliteitsvol.

4 Structuur van de organisatie

4.1 Organigram organisatie



4.2 Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering bestaat uit alle werkende en toetreden leden.

Enkel de werkende leden hebben stemrecht in de Algemene Vergadering. Elk werkend lid heeft één stem.

Elke door de Vlaamse overheid bevoegd voor sport, erkende sportfederatie of erkende organisatie voor de sportieve vrijetijdsbesteding kan zich kandidaat stellen als werkend lid van de Vlaamse Sportfederatie.

Elke andere sportfederatie die direct bijdraagt tot de missie van de Vlaamse Sportfederatie, kan zich kandidaat stellen als toetreden lid van de Algemene Vergadering, zonder stemrecht.

Volgende bevoegdheden behoren tot de exclusieve bevoegdheid van de Algemene Vergadering:

- De wijziging van de statuten
- De aanvaarding van nieuwe effectieve en toetreden leden
- De benoeming en afzetting van de bestuurders en het bepalen van hun eventuele bezoldiging
- De benoeming en afzetting van eventuele commissarissen en het bepalen van hun eventuele bezoldiging
- De kwijting aan de bestuurders en eventuele commissarissen, en in voorkomend geval, het instellen van de verenigingsvordering tegen de bestuurders en de commissarissen
- De uitsluiting van een effectief lid
- De goedkeuring van de begroting en de jaarrekening
- De benoeming van en kwijting aan de rekeningnazichters

- De vastlegging van de jaarlijkse lidmaatschapsbijdrage
- De ontbinding van de Vlaamse Sportfederatie
- De omzetting van de Vlaamse Sportfederatie in een vennootschap met een sociaal oogmerk

Ledenlijst Algemene Vergadering 2024

Unisportfederaties

1. Atletiek Vlaanderen
2. Badminton Vlaanderen
3. Baseball Softball Vlaanderen
4. Basketbal Vlaanderen
5. Boogsport Vlaanderen
6. Cricket Vlaanderen
7. Cycling Vlaanderen
8. Danssport Vlaanderen
9. Golf Vlaanderen
10. G-sport Vlaanderen
11. Gymnastiekfederatie Vlaanderen
12. Judo Vlaanderen
13. Karate Vlaanderen
14. Klim- en Bergsportfederatie
15. Koninklijke Belgische Korfbalbond - Vlaamse Liga
16. Motorsport Vlaanderen
17. Nederlandstalige Liga voor Onderwateronderzoek en -Sport
18. Orienteering Vlaanderen
19. Paardensport Vlaanderen
20. Peddelsport Vlaanderen
21. Rugby Vlaanderen
22. Skate Vlaanderen
23. Sneeuwsport Vlaanderen
24. Squash Vlaanderen
25. Taekwondo Vlaanderen
26. Tennis en Padel Vlaanderen
27. Triatlon Vlaanderen
28. Vlaamse Boks Liga
29. Vlaamse Gewichtheffers en Powerlifting Federatie
30. Vlaamse Handbal Vereniging
31. Vlaamse Hockey Liga
32. Vlaamse Ju-Jitsu Federatie
33. Vlaamse Kickboks en Muaythai Organisatie
34. Vlaamse Reddingsfederatie
35. Vlaamse Roeiliga
36. Vlaamse Schaatsunie
37. Vlaamse Schermbond
38. Vlaamse Schietsportkoepel
39. Vlaamse Tafeltennisliga
40. Vlaamse Zwemfederatie
41. Voetbal Vlaanderen
42. Volley Vlaanderen

43. Wandelsport Vlaanderen
44. Waterski & Wakeboard Vlaanderen
45. Wind en Watersport Vlaanderen

Multisportfederaties

1. Fros Multisport Vlaanderen
2. Gezinssport Vlaanderen
3. KAVVV & FEDES
4. OKRA-SPORT+
5. Sporta-federatie
6. Sportievak
7. S-Sport // Recreas

Organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding

1. Vlaamse Cluster van Luchtsporten
2. Vlaamse Confederatie Hengel-, Honden- en andere Dierenhobby's
3. Vlaamse Organisatie voor Internationale Volkssporten
4. Vlaamse Traditionele Sporten

Erkende federaties

1. Federatie van Amateurs Motorcrossbonden van Vlaanderen
2. Flemish American Football League
3. Grappling Vlaanderen
4. Landelijke Rijverenigingen
5. Verbond van Vlaamse Speleologen
6. Vlaamse Boogsport Federatie Liggende Wip
7. Vlaamse Vechtsport Associatie
8. Vlaamse Vereniging voor Watersport
9. Vlaamse Wielrijdersbond
10. Vlaamse Wushu Federatie

Toegetreden leden

1. Frisbee Vlaanderen
2. Lacrosse Vlaanderen
3. Studentensport Vlaanderen
4. Vlaamse IJshockey Federatie
5. Vlaamse Cheerleading Federatie

4.3 Bestuursorgaan

De vereniging wordt bestuurd door een Bestuursorgaan (BO) van maximum 12 bestuurders die verkozen worden voor een mandaat van 4 jaar.

Het BO is samengesteld uit:

- Maximum 7 vertegenwoordigers van de groep unisportfederaties
- Maximum 4 vertegenwoordigers van de groep multisportfederaties
- Maximum 1 vertegenwoordiger van de groep organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding

De bestuurders worden bij gewone meerderheid van de stemmen van de aanwezige of vertegenwoordigde stemgerechtigde leden verkozen als volgt: Er worden maximum zeven vertegenwoordigers uit de groep van de unisportfederaties, maximum vier vertegenwoordigers uit de groep van de multisportfederaties en maximum 1 vertegenwoordiger uit de groep van de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding verkozen. De kandidaten uit de groep van de unisportfederaties worden verkozen door de aanwezige of vertegenwoordigde unisportfederaties en erkende federaties, de kandidaten uit de groep van de multisportfederaties worden verkozen door de aanwezige of vertegenwoordigde multisportfederaties en de kandidaten uit de groep van de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding worden verkozen door de aanwezige of vertegenwoordigde organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding.

Hierna wordt het verkozen bestuursorgaan bekrachtigd door de Algemene Vergadering.

De verkozen bestuursleden dragen onder hen één kandidaat naar voren voor de functie van voorzitter volgens de procedure zoals beschreven in het Intern Reglement en leggen deze ter bekrachtiging voor aan dezelfde Algemene Vergadering. Het BO duidt vervolgens een ondervoorzitter aan, uit een andere federatiegroep dan de voorzitter.

Huidige samenstelling Bestuursorgaan

Naam	Functie	Voorgedragen door
Gijs Kooken	voorzitter	Tennis Vlaanderen
Marc Verneirt	bestuurder	Golf Vlaanderen
Ludwig Peetroons	bestuurder	Atletiek Vlaanderen
Philippe Rosier	bestuurder	Voetbal Vlaanderen
Ilse Arys	bestuurder	Gymnastiekfederatie Vlaanderen
Alain Lescauwaet	bestuurder	Wind en Watersport Vlaanderen
Steven Thys	bestuurder	Peddelsport Vlaanderen
Wout Stevens	bestuurder	Gezinssport Vlaanderen
Veerle Van Gulck	bestuurder	Sporta Federatie
Micha Vanlessen	bestuurder	FROS Multisport Vlaanderen
Nicolas Dezeure	bestuurder	Vlaamse Traditionele Sporten

Volgende taken behoren tot de bevoegdheid van het BO:

- Het BO is bevoegd om alle handelingen van intern bestuur te verrichten die nodig of dienstig zijn voor de verwezenlijking van het doel van de Vlaamse Sportfederatie, met uitzondering van de handelingen waarvoor de Algemene Vergadering exclusief bevoegd is volgens de vzw-wet of de statuten.
- Onverminderd de verplichtingen die voortvloeien uit collegiaal bestuur, met name overleg en toezicht, kunnen de bestuurders bestuurstaken onder elkaar verdelen. Zodanige verdeling van taken kan aan derden niet worden tegengeworpen, zelfs niet als ze openbaar gemaakt is. Niet-naleving kan wel de interne aansprakelijkheid van de betrokken bestuurders in het gedrang brengen.

- Het BO kan een deel van hun bestuursbevoegdheid delegeren aan de personeelsleden van de Vlaamse Sportfederatie zonder dat deze overdracht evenwel betrekking kan hebben op het algemeen beleid van de Vlaamse Sportfederatie of de algemene bestuursbevoegdheid van het BO. Deze lastgeving is beperkt in tijd, moet schriftelijk gebeuren en kan te allen tijden met onmiddellijke ingang worden ingetrokken door het Bestuursorgaan.
- Het BO vertegenwoordigt de Vlaamse Sportfederatie als college in alle handelingen in en buiten rechte. Het BO vertegenwoordigt de Vlaamse Sportfederatie door de meerderheid van haar leden.
- Onverminderd de algemene vertegenwoordigingsbevoegdheid van het BO als college, wordt de vereniging in en buiten rechte eveneens vertegenwoordigd door twee bestuurders. Deze twee bestuurders handelen gezamenlijk.
- Alleen bijzondere en beperkte volmachten worden openbaar gemaakt door neerlegging in het verenigingsdossier ter griffie van de ondernemingsrechtbank en publicatie van een uittreksel in de bijlagen bij het Belgisch Staatsblad. Uit die stukken moet in ieder geval blijken of de personen die de vzw vertegenwoordigen, de vzw ieder afzonderlijk, gezamenlijk, dan wel als college verbinden alsook de omvang van hun bevoegdheden.

De directie van Vlaamse Sportfederatie en desgevallend de betrokken medewerker(s) in een ad hoc dossier wonen de vergaderingen van het BO bij met raadgevende stem.

4.4 Dagelijks Bestuur

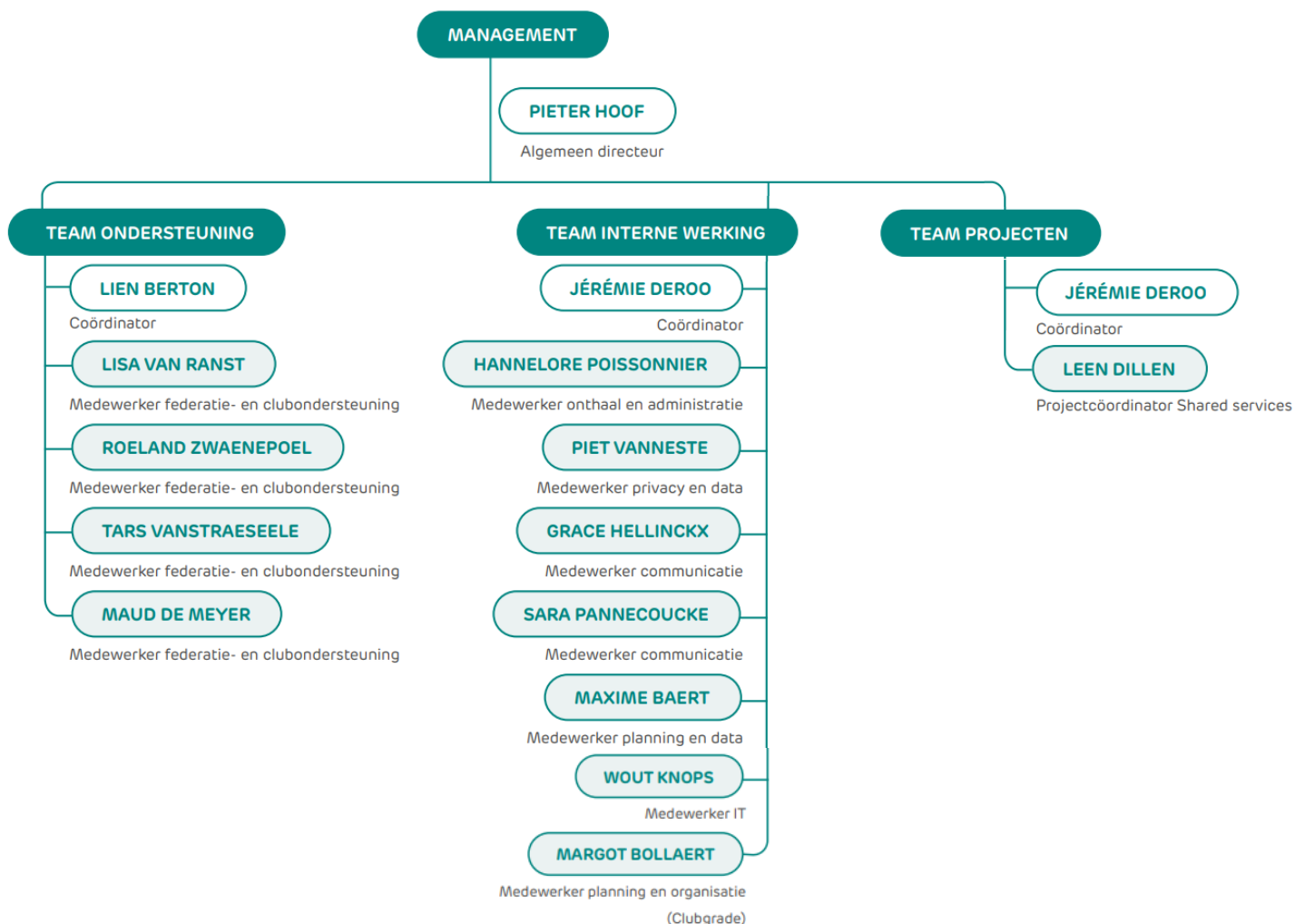
Het BO kan conform de statuten een Dagelijks Bestuur (DB) aanduiden. Indien een DB aangesteld wordt, hanteert het binnen volgende krijtlijnen:

- Het DB maakt dossiers beslissingsrijp ten aanzien van het BO en kan, samen met de directie, prioriteiten stellen in de agenda van de bestuursvergaderingen.
- Het DB filtert zakelijke aspecten van de organisatie, zodat enkel de meest strategische zakelijke aspecten op het BO behandeld worden.
- Het DB is een orgaan dat snel kan handelen indien er een zeer dringend dossier is.
- Het DB fungeert, op initiatief van de directie, als adviesorgaan voor de directie.
- Het DB voert functionerings- en evaluatiegesprekken met de directie.

Huidige samenstelling Dagelijks Bestuur: Gijs Kooken en Wout Stevens.

De directie van de Vlaamse Sportfederatie en desgevallend de betrokken medewerker(s) in een ad hoc dossier wonen de vergaderingen van het DB bij met raadgevende stem.

4.5 Personeel



5 Decretale opdrachten

Het decreet houdende de erkenning en subsidiëring van de georganiseerde sportsector van 16 juni 2016, gewijzigd bij decreet van 20 mei 2022, legt de koepelorganisatie zes volgende decretale opdrachten op:

- 1) Het aanspreekpunt zijn van het geheel van de aangesloten sportfederaties en de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding, zowel voor de overheden als voor de sector;
- 2) Een kennis- en informatiecentrum zijn met betrekking tot de omkadering en de werking van de erkende sportfederaties en de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding;
- 3) Initiatieven nemen om de kwalitatieve werking van de aangesloten sportfederaties en de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding te faciliteren, te ondersteunen en te verbeteren. De koepelorganisatie neemt daarbij minstens initiatieven waarbij ze de coördinerende rol op zich neemt om efficiëntiewinsten te realiseren in de niet-sportgerelateerde werking van de aangesloten sportfederaties en de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding.;

- 4) Aandacht hebben voor maatschappelijke behoeften en doelgroepenwerking, gerelateerd aan sport, en daarvoor in de nodige begeleiding voor de aangesloten sportfederaties en de organisaties voor de sportieve vrijetijdsbesteding voorzien;
- 5) Sportclubs ondersteunen met als doel een duurzame kwaliteitsverbetering en professionalisering te realiseren op het vlak van administratieve en bestuurlijke clubwerking;
- 6) Behoeften detecteren waarvoor onderzoek of studiewerk vereist is.

6 Gegevensverzameling en – analyses

De Vlaamse Sportfederatie startte met het proces voor opmaak van dit beleidsplan in juni 2023 met de samenstelling van haar beleidsplanningsteam, vastleggen van het mandaat van dit team en interne communicatie hierrond. In augustus 2023 werd het plan van aanpak uitgetekend en gevalideerd. Vervolgens doorliep de organisatie volgende stappen:

- Oktober - december 2023: gegevensverzameling
- Januari - februari 2024: gegevensanalyse
- Maart - april 2024: formuleren van doelstellingen
- Mei - juli 2024: formuleren van indicatoren en strategie (acties en middelen)
- Augustus - september 2024: afwerking, eindredactie en werkwijze opvolging

Doorheen de verschillende stappen in het beleidsplanningsproces werden alle personeelsleden nauw betrokken en het bestuursorgaan tijdens elke fase geconsulteerd. Op 24 oktober 2023, 4 en 5 maart 2024 en 28 mei 2024 vonden beleidsplanningdagen met het voltallige personeelsteam plaats. Op 26 april 2024 vond een strategische denkoefening met het voltallige bestuursorgaan en personeelsteam plaats. Ook de achterban, met in eerste instantie sportfederaties en in tweede instantie sportclubs, en partnerorganisaties werden in het proces uitvoerig geraadpleegd. In totaal zou het beleidsplanningsteam in de periode juni 2023 – september 2024 20 keer samenkomen om het beleidsplanningsproces in goede banen te leiden. In specifieke fasen van het proces, werden ook werkgroepen bestaande uit personeelsleden opgericht met een afgebakende opdracht.

6.1 Gegevensverzameling

Tijdens de gegevensverzameling voerde de organisatie een interne analyse uit aan de hand van het 7S-model van McKinsey, een omgevingsanalyse en bevragingen van diverse stakeholders via online vragenlijsten, e-mails en fysieke interviews. De gegevensverzameling resulteerde in uitgebreide lijsten van sterktes, zwaktes, aspiraties, realisaties, kansen en bedreigingen (SWO-ART).

Uit die uitgebreide lijsten weerhielden we volgende elementen na toekenning van prioriteiten:

- Sterktes
 1. Complementair, sterk team medewerkers met brede expertise: kennis, attitudes, skills en groepsdynamiek
 2. Organisatiestructuur waarin mensen zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën
 3. Correcte stijl met partners: open communiceren, betrouwbaar en juiste toon
 4. Sterke inhoudelijke expertise omzetten in de praktijk op maat van de sportsector
 5. Sterk ondersteuningsaanbod: opleidingen, begeleidingen, kennisbank en tools
 6. Sterke (partner in) clubondersteuning

7. Samenbrengen en verbinden waardoor samenwerking gestimuleerd wordt
- Zwaktes
 1. Kleine organisatie voor opdrachten/doelen (waardoor niet altijd back-up) / geen keuzes bij projecten
 2. Onderscheiden in het sportlandschap: naamsbekendheid en positionering
 3. Interne discussie/conflict durven aangaan
 4. Niet helemaal onafhankelijk omwille van afvaardigingsmodel zonder onafhankelijken in het bestuur en (subsidie)afhankelijk van overheid
 5. Diverse achterban betekent vertegenwoordiging van compromisstandpunt waar de scherpe kantjes af zijn
 6. Beperkte impact op politiek en beleid
 7. Op vlak van interne systemen te veel aandacht op KT oplossing en minder op LT
 - Aspiraties
 1. Minder subsidieafhankelijk
 2. Meer samenwerking met verschillende sportorganisaties
 3. Kristalhelder wie wat doet
 4. Expertise van medewerkers delen/behouden/capteren
 5. Grote bekendheid van de organisatie en wat we te bieden hebben
 - Kansen
 1. Kennispartners vragende partij voor samenwerking en structureel overleg
 2. Projecten verduurzamen naar basiswerking
 3. Bereidheid van federaties om samen uitdagingen aan te pakken
 4. Werking via projectmiddelen bij de overheid
 5. Diversiteit aan thema's waarop clubs en federaties duidelijke nood aan ondersteuning hebben
 6. Diversiteit aan thema's waarop clubs en federaties duidelijke nood aan vertegenwoordiging hebben
 7. Nog heel wat onontgonnen potentieel bij clubs
 - Bedreigingen
 1. Versnippering in het sportlandschap
 2. Onderscheid met Sport Vlaanderen (rol als ondersteuner)
 3. Hoge werkdruk /werklast voor sportfederaties
 4. Veel verschillende initiatieven en projecten voor federaties (beleidsfocussen, projectoproepen...)
 5. Stijgende verwachtingen voor clubs: digitale tsunami, administratie en wetgeving
 6. Financiële druk sportfederaties
 7. Subsidieafhankelijkheid
 - Resultaten
 1. Federaties sterker verbinden met elkaar
 2. Ondersteuning informatie/kennisoverdracht
 3. Grotere bekendheid en zichtbaarheid
 4. Vertegenwoordiging: wegen op politieke besluitvorming
 5. Vertegenwoordiging: voldoende communiceren over inhoud en impact

6. Centraal aanspreekpunt om ingang te vinden in de sportsector
7. Meer proactiviteit

6.2 Beleidsuitdagingen en -opties

Vervolgens werden de weerhouden elementen uit de gegevensverzameling gekruist in een SWO-ART inspiratierooster om tot een uitgebreide lijst van conclusies te komen.

- Vlaamse Sportfederatie INVESTEERT (sterktes x kansen) in...
 - o Projecten
 - een sterk, complementair team medewerkers met brede expertise om projecten op een goede manier te verduurzamen in de basiswerking.
 - een organisatiestructuur waarin medewerkers via tijdelijke projecten kunnen bijleren en zich ontplooien om zo de resultaten te verduurzamen in de basiswerking.
 - een open, correcte en constructieve relatie met overheidspartners om de slaagkans te verhogen om (project)middelen binnen te halen.
 - clubondersteuning door projecten te verduurzamen in de basiswerking om zo clubs nog beter te helpen.
 - clubondersteuning door projectmiddelen van de overheid te gebruiken om externe expertise om te zetten naar praktische tools op maat van de sportsector om zo clubs en sportfederaties nog beter te helpen.
 - o Ondersteunen
 - een sterk, complementair team medewerkers met brede kennis, skills en een goede groepsdynamiek om clubs en federaties te kunnen ondersteunen op een brede waaier aan thema's.
 - sterke inhoudelijke expertise om goede praktijkvoorbeelden te ontdekken en te gebruiken om nieuwe clubs aan te trekken en kennis te laten maken met ons ondersteuningsaanbod.
 - samenwerking en verbinding creëren om zo praktijkvoorbeelden te ontdekken en delen om zo nieuwe clubs aan te trekken
 - een sterk ondersteuningsaanbod door in te zetten op delen van kennis/ervaringen tussen federaties/clubs om zo samen uitdagingen op diverse thema's aan te pakken
 - clubondersteuning door in te zetten op diverse thema's om nog meer clubs te bereiken en te ondersteunen bij uitdagingen op domeinen waarvoor de sportfederatie onvoldoende kennis in huis heeft.
 - o Vertegenwoordiging
 - een sterk, complementair team medewerkers met brede kennis en skills om in te zetten op vertegenwoordiging en belangenbehartiging op diverse thema's en zo meer impact op het beleid/de politiek te hebben
 - een correcte, open en betrouwbare communicatie met partners om de krachten te bundelen op vlak van vertegenwoordiging.
 - samenwerking en verbinding creëren om elkaar te begrijpen en zo tot gedragen standpunten voor vertegenwoordiging te komen om meer impact te realiseren
 - o Zelfontplooiing
 - een organisatiestructuur waarin ingezet wordt op zelfontplooiing door de mogelijkheid te bieden aan medewerkers om zich te verdiepen in nieuwe

- thema's waar ondersteuning en vertegenwoordiging voor clubs en federaties nodig is
- Partners
 - een correcte benadering en behandeling van (kennis)partners om structurele samenwerking uit te werken en hun expertise in te zetten op de ondersteuning van de sector.
 - een sterk (club)ondersteuningsaanbod (via tools, opleidingen, begeleiding en kennisbank) waarvoor we samenwerking met en openstellen voor kennispartners om zo ons aanbod uit te breiden.
 - samenwerking en verbinding creëren om kennispartners en federaties samen te brengen om elkaar zo te versterken
 - Communicatie
 - open en betrouwbare communicatie om samen met sportfederatie de uitdagingen voor de sector aan te pakken.
 - samenwerking en verbinding creëren om federaties echt en diep te verbinden om zo samen uitdagingen aan te pakken
 - clubondersteuning door in te zetten op brede communicatie om zo het onontgonnen potentieel bij clubs aan te spreken
- Vlaamse Sportfederatie BESLIST (zwaktes x kansen) om...
- Partners
 - kennispartners actief in te zetten bij het uitwerken van nieuwe opdrachten (zodat wij minder inhoudelijk moeten uitwerken)
 - de relatie tussen kennispartners en clubs te gebruiken om als organisatie deze clubs vlotter te bereiken.
 - kennispartners als expert te betrekken in het bestuur om de onafhankelijkheid van het bestuur te vergroten en de kennispartners meer te betrekken.
 - de standpunten van de kennispartners mee te nemen bij de vorming van een standpunt van de sector om tegemoet te komen aan de vraag naar samenwerking door kennispartners.
 - samen te werken met kennispartners om samen meer impact te hebben op het beleid en op de politiek.
 - kennispartners mee te nemen bij de uitwerking van lange termijn opties (zoals een leerplatform) om tegemoet te komen aan de vraag voor meer samenwerking.
 - Wie doet wat
 - heel duidelijk te maken wie wat doet en op welke manier, om het onderscheid in het sportlandschap te verduidelijken.
 - als Vlaamse Sportfederatie een duidelijk gezicht te hebben en duidelijk te kiezen wie wat doet binnen het versnipperde landschap.
 - Projecten
 - te kiezen voor projecten waar we 100% achter staan en die matchen met de prioriteiten binnen het beleidsplan om zo eventuele projecten te verduurzamen naar de basiswerking.
 - intern de discussie aan te gaan over welke projecten we al dan niet gaan verduurzamen.
 - projectsubsidies ook te zien als aanvullende subsidie voor onze lange termijn basiswerking en losse flodders te vermijden.

- systeemuitdagingen op lange termijn samen met de federaties aan te pakken en op die manier de bereidheid van federaties om samen in te zetten op uitdagingen benutten.
- onze impact te vergroten door proactief een lijst te hebben voor wanneer (subsidie)opportunities zich voordoen om op die manier meer impact te hebben op het beleid.
- Thema's
 - intern in discussie te gaan op welke thema's we inzetten gezien de diversiteit aan thema's waarop clubs en federaties nood aan ondersteuning hebben.
 - kritisch te zijn wanneer thema's of initiatieven op onze agenda geplaatst worden
 - keuzes te maken op welke thema's we vertegenwoordigen en ons eraan te houden.
 - keuzes te maken in thema's en minder conflictrijke topics
- Politieke impact
 - een keuze te maken in de aan te kaarten topics en middelen inzetten op enkele topics om zo een grotere politieke impact te hebben.
- Naambekendheid
 - op te letten voor een te grote groei van de naamsbekendheid waardoor we de toestroom van vragen niet zouden kunnen verwerken, ondanks het feit dat er nog heel wat onontgonnen potentieel is bij clubs.
- Vlaamse Sportfederatie REALISEERT (aspiraties x kansen)...
- Samenwerking
 - meer structurele overleg en samenwerking met kennispartners, gezien we meer samenwerking met verschillende sportorganisaties wensen en ook de kennispartners vragende partij zijn.
- Verduurzaming
 - verduurzaming van projecten naar basiswerking, mits duidelijk takenverdeling en communicatie (intern) en aandacht voor extra inkomsten via sponsoring, samenwerkingen, marktconforme tarieven, bereik onontgonnen potentieel (extern).
- Bekendheid
 - een grotere bekendheid van de Vlaamse Sportfederatie en wat we te bieden hebben, door proces en impact van vertegenwoordiging, projecten en samenwerking te communiceren, directere communicatie via segmentering en extra communicatie via partners.
- Divers aanbod
 - een divers aanbod van thema's waar federaties en clubs nood aan hebben uitwerken, door enerzijds eigen expertise volop in te zetten en anderzijds met kennispartners (aanvullend of versterkend) samen te werken.
- Vlaamse Sportfederatie VERDEDIGT zich (sterktes x bedreigingen) tegen...
- Projecten
 - overbelasting van de doelgroep als gevolg van de vele verschillende initiatieven en projectoproepen, door met de inzet van ons sterk

- personeelsteam de federaties wegwijs te maken en te adviseren in de verschillende mogelijkheden
- de vele verschillende initiatieven en projectoproepen door op een correcte manier in gesprek te gaan met het beleid om zo te blijven benadrukken dat investeren in basiswerking cruciaal is
- de vele verschillende initiatieven en projectoproepen door sportfederaties samen te brengen en te verbinden om elkaar te laten inspireren waardoor de kwaliteit en duurzaamheid van projecten toeneemt
- Versnippering
 - de versnippering in het sportlandschap door federaties wegwijs te maken in het landschap door het inzetten van een sterk complementair team medewerkers
 - de versnippering in het sportlandschap door via onze correcte stijl met partners in het sportlandschap goede afspraken te maken om zo overlap te vermijden
 - versnippering in het sportlandschap door organisaties samen te brengen en te verbinden waardoor samenwerking gestimuleerd wordt
- Onderscheid met Sport Vlaanderen
 - de onduidelijkheid tegenover Sport Vlaanderen door de inzet van een sterk team met inhoudelijke expertise en een sterk ondersteuningsaanbod om uit te blinken en ons te onderscheiden op vlak van kwaliteit
 - de onduidelijkheid tegenover Sport Vlaanderen door onze clubondersteuning nog meer uit te spelen als sterkte
- Hoge werkdruk
 - de hoge werkdruk/werklast bij sportfederaties door zoveel mogelijk te ondersteunen en ontlasten door de inzet van een sterk team
 - de hoge werkdruk/werklast bij sportfederaties door federaties te ontlasten via onze kwaliteitsvolle clubondersteuning
 - de hoge werkdruk bij sportfederaties door inhoudelijke expertise in te zetten voor de ontwikkeling van praktische tools voor tijdsbesparing
 - de hoge werkdruk/werklast bij sportfederaties door hen samen te brengen en te verbinden om zo via samenwerking tijd te besparen
 - de stijgende verwachtingen voor sportclubs door sportclubondersteuners samen te brengen en te verbinden zodat ze elkaar onderling kunnen versterken en hun sportclubs nog beter ondersteunen
 - de stijgende verwachtingen voor clubs (digitaal, admin, wetgeving) door de clubs te ontzorgen door de inzet van een sterk team
 - de stijgende verwachtingen voor clubs (digitaal, admin, wetgeving) door de uitbouw van een organisatiestructuur die inzet op levenslang leren en zelfontplooiing
 - de stijgende verwachtingen voor clubs door inhoudelijke expertise in te zetten voor de ontwikkeling van praktische tools voor tijdsbesparing en het delen van goede praktijken
 - de stijgende verwachtingen voor sportclubs door via onze sterke clubondersteuning in te zetten op nieuwe thema's op basis van de noden van de clubs
 - de hoge werkdruk/werklast voor sportfederaties en sportclubs door op een correcte open manier in gesprek te gaan met partners om goeie deals of samenwerking uit te bouwen

- Financiële druk
 - de financiële druk op sportfederaties door ons aanbod nog meer in de verf te zetten en toegankelijk te maken
 - financiële afhankelijkheid door ons sterk complementair team in te zetten voor belangenbehartiging
 - de financiële druk op sportfederaties door op een correcte open manier in gesprek te gaan met partners om goeie deals of samenwerking uit te bouwen
 - de financiële afhankelijkheid door op een correcte manier in gesprek te gaan met het beleid om zo te blijven benadrukken dat investeren cruciaal is
 - de financiële druk op sportfederaties door hen samen te brengen om zo samenwerkingen / shared services te stimuleren
 - financiële afhankelijkheid door partijen samen te brengen en te verbinden waardoor er samengewerkt wordt richting efficiëntiewinst en impact op het beleid
- Vlaamse Sportfederatie BEHEERST DE SCHADE (zwaktes x bedreigingen) van...
 - Samenwerken
 - de beperkte grootte van de organisatie en de versnippering in het sportlandschap door vergaande samenwerkingen aan te gaan om zo meer bereik en impact te hebben
 - Positioneren
 - de naamsbekendheid / positionering van onze organisatie en de versnippering in het sportlandschap door het landschap in beeld te brengen en ons hier duidelijk in te positioneren
 - Onafhankelijken in bestuur
 - de versnippering in het sportlandschap en het huidige afvaardigingsmodel zonder onafhankelijken in het bestuur door te kijken welke rol andere actoren binnen het sportlandschap hierin kunnen spelen
 - Onderscheid met Sport Vlaanderen
 - de onduidelijkheid tegenover Sport Vlaanderen door af te stemmen wie wat doet zodat we geen dubbele investeringen doen.
 - Hoge werkdruk
 - de hoge werkdruk bij sportfederaties door onze expertise rond efficiënt werken te delen
 - de hoge werkdruk bij sportfederaties door de samenwerking met shared services te vergroten
 - de hoge werkdruk bij sportfederaties door losse projecten meer af te bouwen en hierin duidelijke keuzes te maken
 - de werklast van de sportfederaties door met beleidsmakers in gesprek te gaan over planlast
 - de hoge werkdruk bij sportfederaties door digitale lange termijn oplossingen te gebruiken en zo de stijgende verwachtingen mee aan te pakken
 - Te grote diversiteit aan projecten
 - de te grote diversiteit aan projecten door onze rol in de commissies / oproepen te evalueren en onze bezorgdheid te uiten

- de te grote diversiteit aan projecten en oproepen door tijdig intern de discussie aan te gaan aan welke oproepen we deelnemen en welke niet
 - Keuzes maken
 - de beperkte impact op beleidsmakers en hun keuzes op vlak van initiatieven en projecten, door zelf te kiezen waar we op willen inzetten
 - de stijgende verwachtingen voor clubs door intern prioriteiten te stellen en te bekijken in welke domeinen we clubs zo goed mogelijk kunnen ondersteunen
 - Administratieve verplichtingen
 - de stijgende verwachtingen ten aanzien van sportclubs door via vertegenwoordiging te pleiten voor beperkte administratieve lasten
 - de stijgende verwachtingen ten aanzien van sportclubs door lange termijn digitale oplossingen aan te bieden die hen ontzorgen
 - Financiële druk
 - de financiële druk op sportfederaties door een duidelijk standpunt in te nemen dat de middelen mee moeten groeien
 - de financiële druk op sportfederaties door meer impact te hebben op het beleid om in te zetten op de basiswerking
 - Financiële afhankelijkheid
 - de financiële afhankelijkheid door in te zetten op aanvullende vormen van financiering
- Vlaamse Sportfederatie DENKT OM (aspiraties x bedreigingen) over...
- Onderscheid tegenover Sport Vlaanderen
 - het onderscheid tussen Sport Vlaanderen en Vlaamse Sportfederatie (vb. op vlak van ondersteuning) door een duidelijke rolverdeling en transparante communicatie hierover.
 - Subsidieafhankelijkheid
 - aanvullende inkomsten (vb. Sportfonds) genereren om zelf minder subsidieafhankelijk te zijn en de financiële druk op federaties te verlagen.
 - Werkdruk
 - betere samenwerking en transparant overleg met Sport Vlaanderen, overheidsinstanties, (kennis)partners, ... om de (administratieve) werklust / werkdruk voor sportfederaties en clubs te verlagen.
 - Basiswerking federaties
 - impact op beleid om financiering voor basiswerking sportfederaties te verhogen, om administratieve werklust en onzekerheid door vele verschillende projecten (vb. Aanvragen en rapporteren beleidsfocussen) haalbaar te maken.
- Vlaamse Sportfederatie ZET IN (sterktes x resultaten) op...
- Verbinding
 - de skills, attitudes en kennis van haar complementair team om federaties nog sterker met elkaar te verbinden
 - open en correcte communicatiestijl om federaties sterker te verbinden met elkaar
 - Bekendheid
 - de communicatieve skills en kennis van haar complementair team om nog meer bekendheid te creëren

- expertise in belangrijke thema's om meer bekendheid en zichtbaarheid te creëren
- samenwerking en verbindingen om grotere naamsbekendheid te verwerven bij achterban
- Centraal aanspreekpunt
 - het sterke team medewerkers om expertise en kennis van de sector verder uit te bouwen om zo als centraal aanspreekpunt voor de sector te fungeren.
 - de ontplooiing van de social skills van medewerkers om als centraal aansprekingspunt te kunnen werken en input vanuit verschillende partijen te verwerken.
- Proactiviteit
 - de verdere ontwikkeling van het complementair sterk team om proactief evoluties en trends in de sector op te volgen
 - onze sterke clubondersteuning om snel te merken waar noden aan ondersteuning zijn
 - samenwerking en verbinding door proactiever federaties met elkaar in contact te brengen wanneer we (informeel) relevante kennis of ontwikkelingen vernemen
- Politieke besluitvorming
 - de verdere uitbouw van een organisatiestructuur waarin mensen zich kunnen ontplooiën, om zo te groeien in begrip van werking / besluitvorming in de politiek en hoe hierop in te zetten.
 - onze open en correcte communicatiestijl om meer te wegen op de politieke besluitvorming
 - onze open en correcte communicatiestijl in communicatie over de impact en inhoud van vertegenwoordigingsopdrachten
- Kennisoverdracht
 - onze expertise in informatie- en kennisoverdracht
 - overlegmomenten waarop samenwerking gestimuleerd wordt om zo ook aan kennisoverdracht te doen
 - onze open en correcte communicatiestijl om nog beter te ondersteunen
 - ons sterk ondersteuningsaanbod rond verplichte thema's voor clubs als ingangspoort naar ons volledige aanbod
- Vlaamse Sportfederatie HERBEVRAAGT (zwaktes x resultaten)...
 - Verbinden
 - hoe we federaties nog meer met elkaar verbinden zodat ze bij elkaar ten rade kunnen gaan voor antwoorden op vragen
 - hoe we ons kunnen onderscheiden als verbinder/ netwerk onder de federaties
 - Ondersteuning
 - hoe we ons verder kunnen onderscheiden door een kwalitatieve ondersteuning
 - Samenwerken
 - hoe we met externen kunnen samenwerken om alle ondersteuning niet met het eigen personeel te moeten aanbieden
 - Vertegenwoordiging

- hoe we samen met de federaties een vertegenwoordigingsstandpunt uitdragen en de politiek beïnvloeden
- hoe we politiek meer zichtbaar kunnen zijn en hoe we een netwerk kunnen opbouwen dat kan leiden tot een grotere impact
- hoe we onze krachten kunnen bundelen met andere organisaties op het vlak van vertegenwoordiging
- hoe we ons kunnen onderscheiden in de positie van vertegenwoordiger van federaties en hierdoor een stem kunnen geven aan de sector
- hoe we ook een centraal aanspreekpunt kunnen zijn voor andere sectoren en op die manier de politiek samen beïnvloeden
- hoe we afspraken kunnen maken om snel genoeg keuzes te durven maken in de vertegenwoordiging
- Proactiviteit
 - hoe we de politiek snel en proactief kunnen benaderen in een dossier om op die manier een grotere impact te hebben
 - hoe we ons verder kunnen onderscheiden door snelheid en proactiviteit
 - hoe we meer/ beter data kunnen gebruiken om trends te spotten en proactiever te zijn
- Vlaamse Sportfederatie RISKEERT (aspiraties x resultaten)...
 - Politieke besluitvorming
 - om meer te wegen op politieke besluitvorming, door gemeenschappelijke standpunten samen met partners en federaties uit te dragen en meer naamsbekendheid te hebben.
 - Netwerken
 - om ons netwerk te versterken, door federaties sterker te verbinden met elkaar en meer met partners / organisaties samen te werken.
 - Naambekendheid
 - om meer naamsbekendheid te bekomen, om meer partners/sponsors aan te trekken en gezien te worden als de toegangspoort tot de sport(federatie)sector.
 - Proactiviteit
 - om (samen met partners) proactief in te spelen op uitdagingen en noden binnen de sportfederatiesector.

Aan deze conclusies werden prioriteiten toegekend. Vervolgens werden de weerhouden conclusies omgevormd tot volgende beleidsuitdagingen en -opties.

- Beleidsuitdaging 1: centraal aanspreekpunt
Beleidsopties:
 1. Door te werken aan onze (naams)bekendheid
 2. Door het onderscheid met Sport Vlaanderen duidelijk te maken
 3. Door ons duidelijk te positioneren binnen het sportlandschap
 4. Door in overleg te gaan met (kennis)partners om af te spreken 'wie doet wat'
 5. Door ons sterk, complementair team medewerkers te profileren als expert van bewust gekozen thema's
 6. Door het sportlandschap in beeld te brengen en ons hier duidelijk in te positioneren
 7. Door in te zetten op samenwerking om versnippering in het sportlandschap tegen te gaan

8. Door ons politieke netwerk uit te breiden en ons te positioneren bij beleidsmakers
- Beleidsuitdaging 2: vertegenwoordiging
Beleidsopties:
 1. Door op Vlaams en federaal niveau ons politiek netwerk uit te breiden, verhogen we onze impact op politieke beslissingen
 2. Door een duidelijk afsprakenkader, vormen we snel een sectorstandpunt
 3. Door ons, in en buiten de sportsector, met de juiste mensen op de belangrijke plaatsen te engageren, hebben we meer impact op het beleid
 4. Door standpunten en de stand van zaken in dossiers transparant te communiceren naar de federaties, zijn de federaties (beter) op de hoogte
 5. Doordat sportfederaties ons transparant op de hoogte houden van hun standpunten en dossiers, kunnen we hen beter vertegenwoordigen
 - Beleidsuitdaging 3: keuzes maken op welke thema's we willen inzetten
Beleidsopties:
 1. Door op de hoogte te zijn van welke prioritaire noden er zijn bij SC/SF, kunnen we keuzes over thema's maken
 2. Door op de hoogte te zijn van waarop andere actoren in de sportsector inzetten, kunnen we keuzes maken over thema's
 3. Door bewust te zijn van onze eigen sterktes, kunnen we keuzes maken over thema's
 4. Door afspraken te maken met Sport Vlaanderen en kennispartners, kunnen we keuzes maken over eigen thema's
 5. Door actief te communiceren over de gemaakte keuzes, kunnen we onze prioriteiten duidelijk stellen
 - Beleidsuitdaging 4: verbinding als doel
Beleidsopties:
 1. Door te weten wat bij sportfederaties en (kennis)partners leeft, kunnen we hen op inhoudelijke thema's in verbinding brengen (meer reactief / op vraag)
 2. Door op persoonlijke verbinding in te zetten versterken we het vertrouwen in de Vlaamse Sportfederatie en het onderlinge vertrouwen bij sportfederaties
 3. Door initiatief te nemen om federaties verbinding te laten maken (vb. rond belangrijke uitdagingen / subgroepjes – meer proactief / gestuurd door ons)
 - Beleidsuitdaging 5: inzetten op kennisdeling
Beleidsopties:
 1. Door te weten wat leeft in sportfederaties, clubs en bij kennispartners stimuleren we uitwisseling en/of samenwerking.
 2. Door initiatieven te organiseren, om het vertrouwen tussen federaties te vergroten
 3. Door onderlinge concurrentie tussen sportfederaties te verminderen
 4. Door voor iedere federatie ervoor te zorgen dat er voldoende 'wins' zijn in kennisdeling
 5. Door nieuwe federatiemedewerkers meteen in het netwerk te betrekken
 1. Door de gemeenschappelijke identiteit bij sportfederaties te stimuleren (of subgroepjes: teamsporten, multisport, buitensporten, ...)

- Beleidsuitdaging 6: Ondersteuning
Beleidsopties:
 1. Door in te spelen op maatschappelijke evoluties en trends, bieden we een innovatief ondersteuningsaanbod aan
 2. Door onze expertise uit te breiden, bieden we een kwalitatief ondersteuningsaanbod aan
 3. Door te weten wat leeft in sportfederaties, clubs en bij kennispartners, stimuleren we uitwisseling en/of samenwerking
 4. Door onze open en hulpvaardige houding, vinden onze leden gemakkelijk de weg naar ons ondersteuningsaanbod

- Beleidsuitdaging 7: trends en evoluties opvolgen ifv proactiviteit
Beleidsopties:
 1. Door goed te weten wat er speelt / leeft bij de leden
 2. Door goed te weten wat er speelt / leeft bij partner organisaties / andere koepels / ... (ook buiten de sport)
 3. Door te weten wat er leeft in de maatschappij op macro-niveau (economisch, demografisch...)

- Beleidsuitdaging 8: optimaliseren interne werking
Beleidsopties:
 1. Door het volgen van trends en evoluties willen we onze interne werking optimaliseren
 2. We hebben een voorbeeldfunctie op vlak van interne werking binnen de sportfederatiesector
 3. We zetten in op goed bestuur binnen de organisatie
 4. We streven ernaar om minder subsidieafhankelijk te zijn en gaan op zoek naar aanvullende inkomsten

7 Doelstellingen

Vervolgens werden de beleidsuitdagingen en -opties herwerkt naar volgende strategische (SD) en operationele (OD) doelstellingen.

- **SD 1: Vlaamse Sportfederatie positioneert zich als het aanspreekpunt van de georganiseerde sport en vergroot de impact van de sector.**
 - OD 1: Vlaamse Sportfederatie promoot haar rol in het Vlaamse sportlandschap naar federaties, clubs en andere stakeholders
 - OD 2: Vlaamse Sportfederatie strijdt voor haar prioritaire speerpunten
 - OD 3: Vlaamse Sportfederatie komt op voor de belangen van sportfederaties en hun clubs via vertegenwoordiging in relevante organen met impact in het sportlandschap
 - OD 4: Vlaamse Sportfederatie onderbouwt en communiceert haar standpunten duidelijk
 - OD 5: Vlaamse Sportfederatie versterkt haar politieke netwerk
 - OD 6: Vlaamse Sportfederatie versterkt haar persnetwerk

- **SD 2: Vlaamse Sportfederatie ontwikkelt een kwalitatief en innovatief aanbod om de sportfederaties en sportclubs te ondersteunen.**

- OD 1: Vlaamse Sportfederatie organiseert bijscholingen, trajecten en overlegmomenten
 - OD 2: Vlaamse Sportfederatie beantwoordt eerstelijnsvragen of verwijst gericht door in het sportlandschap.
 - OD 3: Vlaamse Sportfederatie biedt begeleidingen op maat aan
 - OD 4: Vlaamse Sportfederatie ondersteunt via een kwalitatieve en up-to-date kennisbank
 - OD 5: Vlaamse Sportfederatie biedt tools en producten aan
 - OD 6: Vlaamse Sportfederatie ondersteunt via groepsvoordelen
 - OD 7: Vlaamse Sportfederatie maakt keuzes in thema's waarop we inzetten.
- **SD 3: Vlaamse Sportfederatie verbindt de sportfederaties tot een sterke community.**
- OD 1: Vlaamse Sportfederatie versterkt haar persoonlijke en inhoudelijke band met sportfederaties.
 - OD 2: Vlaamse Sportfederatie stimuleert onderlinge verbinding, uitwisseling en samenwerking tussen sportfederaties
 - OD 3: Vlaamse Sportfederatie betreft nieuwe federatiemedewerkers meteen in haar netwerk
- **SD 4: Vlaamse Sportfederatie volgt de trends en evoluties op die op de sector inspelen.**
- OD 1: Vlaamse Sportfederatie versterkt en/of bouwt haar netwerk uit om trends en evoluties op te volgen
 - OD 2: Vlaamse Sportfederatie monitort en onderzoekt de noden en verwachtingen van sportclubs
 - OD 3: Vlaamse Sportfederatie bouwt een Europees netwerk uit om trends en evoluties op te volgen
 - OD 4: Vlaamse Sportfederatie houdt relevante trends bij.
- **SD 5: Vlaamse Sportfederatie is een vooruitstrevende organisatie met een efficiënte interne werking.**
- OD 1: Vlaamse Sportfederatie voert een gerichte marketing- en communicatiestrategie
 - OD 2: Vlaamse Sportfederatie implementeert gebruiksvriendelijke interne processen
 - OD 3: Vlaamse Sportfederatie implementeert relevante aanbevelingen rond goed bestuur
 - OD 4: Vlaamse Sportfederatie is een financieel gezonde organisatie
 - OD 5: Vlaamse Sportfederatie hanteert een optimaal personeelsbeleid

8 Strategie

Binnen elke OD werden verschillende acties en deelacties uitgewerkt en begroot (zie verder).



SD	OD	ACTIE	Omschrijving	25	26	27	28
SD001			Vlaamse Sportfederatie positioneert zich als het aanspreekpunt van de georganiseerde sport en vergroot de impact van de sector.				
	OD01		Vlaamse Sportfederatie promoot haar rol in het Vlaamse sportlandschap naar federaties, clubs en andere stakeholders				
		01010100	Vlaamse Sportfederatie stemt jaarlijks af met partners die ook vertegenwoordigen in thema's die de sportsector aanbelangen	x	x	x	x
		01010200	Vlaamse Sportfederatie zet de georganiseerde sportsector op de kaart via campagnes	x	x	x	x
		01010300	Vlaamse Sportfederatie promoot het belang en de meerwaarde van sportfederaties en sportclubs, door jaarlijks sessies te geven in sportmanagementopleidingen (hoger onderwijs)	x	x	x	x
	OD02		Vlaamse Sportfederatie strijdt voor haar prioritaire speerpunten				
		01020100	Vlaamse Sportfederatie bepaalt jaarlijks in welke vertegenwoordigingsdossiers ze een actieve rol zal opnemen	x	x	x	x
		01020200	Vlaamse Sportfederatie strijdt voor administratieve vereenvoudiging	x	x	x	x
		01020300	Vlaamse Sportfederatie strijdt voor fiscale haalbaarheid	x	x	x	x
		01020400	Vlaamse Sportfederatie strijdt voor meer budget voor de sportsector	x	x	x	x
		01020500	Vlaamse Sportfederatie strijdt voor duurzame tewerkstelling in de sportsector	x	x	x	x
	OD03		Vlaamse Sportfederatie komt op voor de belangen van sportfederaties en hun clubs via vertegenwoordiging in relevante organen met impact in het sportlandschap				
		01030100	Vlaamse Sportfederatie bepaalt jaarlijks in welke vertegenwoordigingsorganen ze een actieve rol zal opnemen	x	x	x	x
		01030200	Vlaamse Sportfederatie vertegenwoordigt de sector in verschillende organen en commissies	x	x	x	x
		01030300	Vlaamse Sportfederatie coacht en informeert haar vertegenwoordigers	x	x	x	x
	OD04		Vlaamse Sportfederatie onderbouwt en communiceert haar standpunten duidelijk				
		01040100	Vlaamse Sportfederatie voert jaarlijks één of meerdere clubscans uit	x	x	x	x
		01040200	Vlaamse Sportfederatie verzamelt externe data (o.a. onderzoeksresultaten) en externe standpunten	x	x	x	x
		01040300	Vlaamse Sportfederatie organiseert klankbordgroepen	x	x	x	x
		01040400	Vlaamse Sportfederatie organiseert het strategisch overleg met Sport Vlaanderen	x	x	x	x
		01040500	Vlaamse Sportfederatie communiceert dossiers en standpunten gericht naar de sportfederaties	x	x	x	x
		01040600	Vlaamse Sportfederatie voert jaarlijks een aantal proactieve persacties	x	x	x	x
	OD05		Vlaamse Sportfederatie versterkt haar politieke netwerk				
		01050100	Vlaamse Sportfederatie nodigt de leden van de commissie sport uit om in gesprek te gaan met de sector	x	x	x	x
		01050200	Vlaamse Sportfederatie onderhoudt contacten binnen relevante kabinetten	x	x	x	x
		01050300	Vlaamse Sportfederatie onderhoudt contacten met andere actoren die politieke invloed hebben (studiediensten, Unizo, mutualiteiten,...)	x	x	x	x
		01050400	Vlaamse Sportfederatie stimuleert haar sportfederaties om hun politieke netwerk te activeren	x	x	x	x
	OD06		Vlaamse Sportfederatie versterkt haar persnetwerk				
		01060100	Vlaamse Sportfederatie werkt samen met een PR-partner	x	x	x	x
		01060200	Vlaamse Sportfederatie onderhoudt contacten binnen relevante redacties	x	x	x	x
		01060300	Vlaamse Sportfederatie stimuleert haar sportfederaties om hun persnetwerk te activeren	x	x	x	x
SD002			Vlaamse Sportfederatie ontwikkelt een kwalitatief en innovatief aanbod om de sportfederaties en sportclubs te ondersteunen.				
	OD01		Vlaamse Sportfederatie organiseert bijscholingen, trajecten en overlegmoment				
		02010100	Vlaamse Sportfederatie organiseert bijscholingen voor federaties.	x	x	x	x
		02010200	Vlaamse Sportfederatie organiseert trajecten voor federaties.	x	x	x	x
		02010300	Vlaamse Sportfederatie organiseert bijscholingen voor clubs.	x	x	x	x
		02010400	Vlaamse Sportfederatie organiseert overlegmomenten voor sportfederaties	x	x	x	x
		02010500	Vlaamse Sportfederatie evalueert het opleidingsaanbod en stelt de planning voor volgende periode op (half jaar / jaar).	x	x	x	x
		02010600	Vlaamse Sportfederatie stelt een totaal overzicht aan opleidingen, overlegmomenten en events in de sportfederatiesector op.	x	x	x	x
		02010700	Vlaamse Sportfederatie onderzoekt in welke mate er opleidingen voor externe profielen (beroepsgroeperingen) vanuit onze expertise georganiseerd kunnen worden.	x			
	OD02		Vlaamse Sportfederatie beantwoordt eerstelijnsvragen of verwijst gericht door in het sportlandschap.				
		02020100	Vlaamse Sportfederatie biedt eerstelijnsadvies door vragen van federaties te beantwoorden of gericht door te verwijzen.	x	x	x	x
		02020200	Vlaamse Sportfederatie biedt eerstelijnsadvies door vragen van sportclubs te beantwoorden of gericht door te verwijzen.	x	x	x	x
	OD03		Vlaamse Sportfederatie biedt begeleidingen op maat aan				
		02030100	Vlaamse Sportfederatie biedt begeleidingen op maat van federaties aan.	x	x	x	x
		02030200	Vlaamse Sportfederatie biedt begeleidingen op maat van clubs aan.	x	x	x	x
		02030300	Vlaamse Sportfederatie zoekt, werft aan en evalueert freelance begeleiders.	x	x	x	x



SD	OD	ACTIE	Omschrijving	25	26	27	28
	OD04		Vlaamse Sportfederatie ondersteunt via een kwalitatieve en up-to-date kennisbank				
		02040100	Vlaamse Sportfederatie houdt zijn bestaande kennispagina's correct en up-to-date.	X	X	X	X
		02040200	Vlaamse Sportfederatie heeft per prioritair thema een up-to-date laagdrempelige landingspagina.	X	X	X	X
		02040300	Vlaamse Sportfederatie werkt nieuwe inhoud uit op basis van noden en trends.	X	X	X	X
	OD05		Vlaamse Sportfederatie biedt tools en producten aan				
		02050100	Vlaamse Sportfederatie heeft richtlijnen (kader) zodat ze tools en producten in een gepaste vorm kan aanbieden.	X	X	X	X
		02050200	Vlaamse Sportfederatie zet haar eigen expertise in om tools en producten te ontwikkelen.	X	X	X	X
		02050300	Vlaamse Sportfederatie werkt samen met geschikte partners voor het ontwikkelen van tools en producten.	X	X	X	X
		02050400	Vlaamse Sportfederatie houdt het aanbod van tools en producten up-to-date.	X	X	X	X
	OD06		Vlaamse Sportfederatie ondersteunt via groepsvoordelen				
		02060100	Vlaamse Sportfederatie onderzoekt of het in aankoopcentrale kan instappen.	X	X		
		02060200	Vlaamse Sportfederatie volgt de bestaande groepsvoordelen op.	X	X	X	X
		02060300	Vlaamse Sportfederatie biedt een leerplatform aan	X	X	X	X
		02060400	Vlaamse Sportfederatie spot noden en opportuniteiten voor groepsvoordelen.	X	X	X	X
	OD07		Vlaamse Sportfederatie maakt keuzes in thema's waarop we inzetten.				
		02070100	Vlaamse Sportfederatie heeft richtlijnen om keuzes in thema's te maken.	X			
		02070200	Vlaamse Sportfederatie bepaalt nieuwe thema's op basis de vastgelegde richtlijnen	X	X	X	X
		02070300	Vlaamse Sportfederatie zet jaarlijks een thema in de picture.	X	X	X	X
		02070400	Vlaamse Sportfederatie evalueert jaarlijks de thema's waarop we ingezet hebben.	X	X	X	X
		02070500	Vlaamse Sportfederatie stemt jaarlijks af met partners die ook ondersteunen in thema's die de sportsector aanbelangen	X	X	X	X
SD003			Vlaamse Sportfederatie verbindt de sportfederaties tot een sterke community.				
	OD01		Vlaamse Sportfederatie versterkt haar persoonlijke en inhoudelijke band met sportfederaties.				
		03010100	Vlaamse Sportfederatie organiseert jaarlijks events om aan een sterke community te bouwen.	X	X	X	X
		03010200	Vlaamse Sportfederatie benut de eigen overlegmomenten/opleidingen/events (SD 3) maximaal om persoonlijke banden met federatiemedewerkers op te bouwen.	X	X	X	X
		03010300	Vlaamse Sportfederatie screent de beleidsplannen van de federaties om te weten waar ze op inzetten om gericht te kunnen ondersteunen.	X			
		03010400	Vlaamse Sportfederatie onderhoudt actief de connectie met federaties.	X	X	X	X
		03010500	Vlaamse Sportfederatie zet in op actief netwerken op events/bijeenkomsten waar veel sportfederaties zijn.	X	X	X	X
		03010600	Vlaamse Sportfederatie onderzoekt, test, implementeert en optimaliseert welk verbindend concept bij federatiebestuurders zou aanslaan om hen te bereiken.	X	X	X	X
	OD02		Vlaamse Sportfederatie stimuleert onderlinge verbinding, uitwisseling en samenwerking tussen sportfederaties				
		03020100	Vlaamse Sportfederatie zet proactief in op persoonlijke verbinding om het onderlinge vertrouwen tussen sportfederaties te versterken.	X	X	X	X
		03020200	Vlaamse Sportfederatie verbindt sportfederaties om gemeenschappelijke vragen te beantwoorden of uitdagingen te tackelen.	X	X	X	X
	OD03		Vlaamse Sportfederatie betreft nieuwe federatiemedewerkers meteen in haar netwerk				
		03030100	Vlaamse Sportfederatie organiseert jaarlijks de basismodule voor nieuwe federatiemedewerkers en medewerkers van kennispartners.	X	X	X	X
		03030200	Vlaamse Sportfederatie neemt proactief contact op met alle nieuwe federatiemedewerkers.	X	X	X	X
		03030300	Vlaamse Sportfederatie updatet het startpakket voor nieuwe federatiemedewerkers	X	X	X	X
		03030400	Vlaamse Sportfederatie verzamelt en deelt alle vacatures van federaties en kennispartners.	X	X	X	X
SD004			Vlaamse Sportfederatie volgt de trends en evoluties op die op de sector inspelen.				
	OD01		Vlaamse Sportfederatie versterkt en/of bouwt haar netwerk uit om trends en evoluties op te volgen				
		04010100	Vlaamse Sportfederatie neemt deel aan inspiratiemomenten van relevante organisaties.	X	X	X	X
		04010200	Vlaamse Sportfederatie consulteert deze beleidsperiode een trendwatcher.		X	X	
		04010300	Vlaamse Sportfederatie organiseert overlegmomenten met partners rond trends.	X	X	X	X
	OD02		Vlaamse Sportfederatie monitort en onderzoekt de noden en verwachtingen van sportclubs				
		04020100	Vlaamse Sportfederatie rolt verder de Clubscan uit.	X	X	X	X
		04020200	Vlaamse Sportfederatie vraagt naar de noden van sportclubs in evaluaties.	X	X	X	X
		04020300	Vlaamse Sportfederatie vraagt actief naar de noden van sportclubs op events.	X	X	X	X
		04020400	Vlaamse Sportfederatie bevraagt de noden van de sportclubs bij federaties.	X	X	X	X
	OD03		Vlaamse Sportfederatie bouwt een Europees netwerk uit om trends en evoluties op te volgen				



SD	OD	ACTIE	Omschrijving	25	26	27	28
		04030100	Vlaamse Sportfederatie schrijft Europese projecten uit rond relevante thema's.	X	X	X	X
		04030200	Vlaamse Sportfederatie onderhoudt internationale samenwerkingen/ netwerken.	X	X	X	X
		04030300	Vlaamse Sportfederatie leest nieuwsbrieven van relevante organisaties.	X	X	X	X
	OD04		Vlaamse Sportfederatie houdt relevante trends bij.				
		04040100	Vlaamse Sportfederatie houdt de relevante buitenlandse trends bij.	X	X	X	X
		04040200	Vlaamse Sportfederatie houdt de relevante binnenlandse trends bij.	X	X	X	X
		04040300	Vlaamse Sportfederatie houdt de noden van de sportfederaties bij.	X	X	X	X
		04040400	Vlaamse Sportfederatie houdt de noden van de sportclubs bij.	X	X	X	X
SD005			Vlaamse Sportfederatie is een vooruitstrevende organisatie met een efficiënte interne werking.				
	OD01		Vlaamse Sportfederatie voert een gerichte marketing- en communicatiestrategie				
		05010100	Vlaamse Sportfederatie zet in op een sterke visuele identiteit	X	X	X	X
		05010200	Vlaamse Sportfederatie werkt sterke content uit op maat en per kanaal	X	X	X	X
		05010300	Vlaamse Sportfederatie optimaliseert de website op vlak van vindbaarheid en gebruiksgemak	X	X	X	X
		05010400	Vlaamse Sportfederatie monitort pers en media op relevante topics	X	X	X	X
		05010500	Vlaamse Sportfederatie monitort de impact van haar communicatie en stuurt bij waar nodig	X	X	X	X
	OD02		Vlaamse Sportfederatie implementeert gebruiksvriendelijke interne processen				
		05020100	Vlaamse Sportfederatie zet in op optimalisering en automatisering van interne processen	X	X	X	X
		05020200	Vlaamse Sportfederatie werkt haar digitale strategie verder uit	X	X	X	X
		05020300	Vlaamse Sportfederatie werkt een IT-beleid uit	X	X	X	X
	OD03		Vlaamse Sportfederatie implementeert relevante aanbevelingen rond goed bestuur				
		05030100	Vlaamse Sportfederatie werkt privacy-vriendelijk	X	X	X	X
		05030200	Vlaamse Sportfederatie evalueert haar bestuurdersprofielen en herwerkt waar nodig	X	X		
		05030300	Vlaamse Sportfederatie onderzoekt de meerwaarde van onafhankelijke expertise	X	X		
		05030400	Vlaamse Sportfederatie streeft naar een genderevenwicht	X	X	X	X
		05030500	Vlaamse Sportfederatie bereidt haar beleidsplan 2029-2032 voor				X
	OD04		Vlaamse Sportfederatie is een financieel gezonde organisatie				
		05040100	Vlaamse Sportfederatie gaat actief op zoek naar aanvullende inkomsten	X	X	X	X
		05040200	Vlaamse Sportfederatie streeft naar een gezonde solvabiliteit en liquiditeit	X	X	X	X
	OD05		Vlaamse Sportfederatie hanteert een optimaal personeelsbeleid				
		05050100	Vlaamse Sportfederatie hanteert een hedendaags loonbeleid	X	X	X	X
		05050200	Vlaamse Sportfederatie zet in op de ontwikkeling van haar medewerkers	X	X	X	X
		05050300	Vlaamse Sportfederatie voorziet een goede onboarding van nieuwe medewerkers	X	X	X	X
		05050400	Vlaamse Sportfederatie zet in op gezonde bedrijfscultuur	X	X	X	X
		05050500	Vlaamse Sportfederatie heeft aandacht voor het welzijn van haar medewerkers	X	X	X	X
DM		90000000	Domein Overhead	X	X	X	X
DM		99000700	Onderzoek bestuursstijl	X			
DM		99000900	Sportfonds	X			
DM		99001000	EU Leermobiliteit - Gender	X			