

# **BELEIDSPLAN 2017-2020**

## **LEIDRAAD**



**SPORT.**  
VLAANDEREN

# INHOUD

INLEIDING	Pag 3
EEN BELEIDSPLAN VOOR SPORTFEDERATIES	Pag 4
<b>Een Beleidsplan... Waarom?</b>	Pag 4
<b>De Verschillende Fasen - Opbouw Van Het Beleidsplan</b>	Pag 5
INLEIDING	Pag 6
MISSIE	Pag 6
GEGEVENSVERZAMELING	Pag 6
GEGEVENSANALYSE → BELEIDSUITDAGINGEN	Pag 7
DOELSTELLINGEN FORMULEREN	Pag 8
STRATEGISCHE PLANNING	Pag 9
EVALUATIE	Pag 10
RICHTLIJNEN INZAKE HET BELEIDSPLAN 2017-2020	Pag 12
<b>Een Nieuw Decreet → Nieuwe Richtlijnen</b>	Pag 12
UITGANGSPUNT	Pag 12
OPBOUW VAN HET BELEIDSPLAN 2017-2020	Pag 12
DE GEHELE WERKING GEÏNTEGREERD	Pag 14
MINIMAAL OP TE NEMEN ITEMS	Pag 14
AANBEVELINGEN EN EXTRA DUIDING OVER HET SCHEMA	Pag 16
<b>Het Sjabloon</b>	Pag 18

# INLEIDING

Deze leidraad bestaat enerzijds uit een toelichting van de verschillende fasen van een beleidsplan welke de nodige ondersteuning en/of opfrissing zal bieden aan de auteurs van het sportbeleidsplan. Anderzijds wordt er in een tweede deel dieper ingegaan op de invulling inzake het beleidsplan 2017-2020 om als Vlaamse sportfederatie in aanmerking te komen voor erkenning of voor erkenning en subsidiëring.

Met de aanpassingen in het nieuwe decreet inzake het beleidsplan zetten we in op de administratieve vereenvoudiging, de digitalisering, maar bovenal op de professionalisering. Meer dan ooit moet het beleidsplan een levendig document worden dat niet gedurende 4 jaar in de kast blijft liggen, maar dat tijdens de beleidsperiode intensief wordt gebruikt door de hele sportfederatie om het beleid vorm te geven, te sturen en bij te sturen waar nodig.

Wij wensen alle beleidsmakers en betrokkenen alvast veel succes bij de opmaak en opvolging van hun sportbeleidsplan.

Voor bijkomende vragen of informatie, kan u steeds terecht bij de afdeling subsidiëring van Sport Vlaanderen.

# EEN BELEIDSPLAN VOOR SPORTFEDERATIES

## EEN BELEIDSPLAN.. WAAROM?

Het beleidsplan is een instrument om de sportfederatie te sturen in de richting van het gewenste doel. Naast het feit dat een goed beleidsplan duidelijk en realistisch dient te zijn, moet het voldoende ambitie uitstralen.

**Een beleidsplan maken is keuzes maken die bewust, gedragen en gefundeerd zijn.** Hierbij is het belangrijk alle kansen en bedreigingen onder ogen te zien en te weten wat de sterke en zwakke punten zijn (SWOT).

Een sportbeleidsplan is het instrument bij uitstek om het sportbeleid te motiveren en te verklaren waardoor men het draagvlak, de zichtbaarheid en de betrokkenheid bij het gekozen sportbeleid vergroot. De opmaak van het beleidsplan is decretaal bepaald en een voorwaarde tot erkenning en subsidiëring voor een sportfederatie, maar mag zeker niet worden opgevat als enkel een document dat dient te worden opgesteld voor de overheid. Een sportbeleidsplan actief gebruiken heeft verschillende voordelen, op voorwaarde dat het dynamisch, uitvoerbaar en hanteerbaar in de praktijk is.

Een sportfederatie die met een goed beleidsplan aan de slag gaat, weet waar ze op korte en lange termijn naar toe wil. Communicatie en transparantie van het beleid naar de verschillende actoren is daarom van ontzettend groot belang. Wanneer men immers weet naar welk doel er wordt gestreefd binnen een bepaalde periode of met een bepaalde actie, wordt dit doel vaak sneller gerealiseerd en zijn meer personen gemotiveerd om het doel te ondersteunen.

Een goed sportbeleidsplan wordt opgebouwd door overleg tussen de verschillende [stakeholders](#) en ook op basis van de input van diezelfde stakeholders geëvalueerd en bijgesteld. Met andere woorden, zowel Raad van Bestuur, personeel, sportclubs, sporters en binnen de sportfederatie bestaande commissie(s) zijn de beheerders van het sportbeleidsplan.

Kortom, een goed sportbeleidsplan is dus van onschatbare waarde!

*[stakeholders of belanghebbenden](#)* zijn alle individuen, groepen of organisaties die een impact zullen hebben op het beleidsplan of die beïnvloed zullen worden door het beleidsplan.

## DE VERSCHILLENDE FASEN/ OPBOUW VAN HET BELEIDSPLAN



## INLEIDING

De sportfederatie formuleert hier kort hoe het beleidsplan tot stand gekomen is, welke personen hierbij betrokken zijn geweest en wat het belang is van het beleidsplan voor de betreffende sportfederatie. De inleiding biedt de sportfederatie tevens de mogelijkheid om bepaalde mensen te bedanken.

In dit luik van het beleidsplan wordt tevens het organigram van de sportfederatie voorgesteld en wordt er geschetst wie wat doet in de federatie, zowel voor het bestuurlijke luik als voor de dagdagelijkse werking.

## MISSIE

De missie is de reden van bestaan voor de sportfederatie. Een goede missie is uniek en specifiek. De missie moet een richtinggevende visie bevatten voor zowel de strategische doelstellingen, als voor de werking, als voor de interne organisatie. De geformuleerde missie wordt best geëvalueerd en zo nodig aangepast na de gegevensanalyse.

Volgende vragen kunnen het formuleren van de missie vergemakkelijken:

- **Wat is onze bestaansreden? Vanuit welke waarden, overtuigingen, principes doen we dit?**
- Wat willen we realiseren? Wat is ons ultieme doel? Naar wie richten we ons? Aan welke behoeften willen we tegemoetkomen?
- Wat doen we? Wat zijn onze belangrijkste activiteiten? Wat is onze belangrijkste dienstverlening?
- Wie zijn onze stakeholders?

## GEGEVENSVERZAMELING

Een goede gegevensverzameling is essentieel om tot formulering van de juiste strategische doelstellingen te komen. Het is noodzakelijk dat men weet wat er leeft binnen de sportfederatie en haar clubs om later de juiste beslissingen te kunnen nemen.

In de gegevensverzameling bundelt men enerzijds de resultaten/effecten van de vorige beleidsperiode en anderzijds de gegevens die nuttig zijn voor de formulering van de doelstellingen voor de komende beleidsperiode.

De sportfederatie probeert zoveel mogelijk informatie te verzamelen om daarna zo gericht mogelijk te gaan analyseren. In het beleidsplan moet men dan ook niet alle verzamelde gegevens weergeven (eventueel wel in bijlage), enkel deze die gerelateerd zijn aan de geformuleerde doelstellingen. Hoe vollediger de gegevensverzameling, hoe makkelijker hieruit de knelpunten en behoeften kunnen gehaald worden.

Zowel interne als externe gegevens komen aan bod. Interne gegevens geven informatie over de werking van de sportfederatie, de clubs,.. Deze gegevens gaan een beeld geven over de sterkten en zwakten van de sportfederatie. De externe gegevens gaan meer informatie geven over de omgeving waarin de werking plaatsvindt. Hier kunnen onder andere maatschappelijke ontwikkelingen aan bod komen.

Zowel voor interne als externe gegevens kan men objectieve (cijfers, aantallen, adressen,..) en subjectieve gegevens (meningen, ervaringen, behoeften, suggesties,..) verzamelen.

Een gegevensverzameling is als het ware enerzijds een inventarisatie en beschrijving van de huidige interne en externe factoren die het huidige beleid vorm geven (inventaris) en anderzijds het verzamelen van de noden en behoeften door bevragingen, evaluatie,.. (situatieschets).

De gegevensverzameling laat ook toe de evolutie van specifieke data in de tijd op te volgen.

## GEGEVENSANALYSE → BELEIDSUITDAGINGEN

Gegevensanalyse = interpreteren van de huidige toestand, het afwegen van belangen en prioriteiten, het inschatten van noden en behoeften en het definiëren van een wenselijke toestand.

Pas wanneer vraag (stakeholders + externe analyse) en aanbod (profiel van de organisatie + interne analyse) uitgebreid in kaart worden gebracht, komen de beleidsuitdagingen naar voor. Welke noden zijn er in de verschillende basisopdrachten, wat wil de sportfederatie in de volgende beleidsperiode bereiken?

De **SWOT**-confrontatietabel kan een handig instrument zijn om de beleidsuitdagingen te bepalen. De interne analyse geeft de sterktes en zwaktes aan, de externe analyse gaat de kansen en bedreigingen in kaart brengen.

**SWOT** staat voor **Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats**.

**S**trengths of sterkten brengen de interne sterke punten van de sportfederatie in beeld. Het zijn die punten die de organisatie in staat stellen voordelig om te gaan met veranderingen in de omgeving.

**W**eaknesses of zwakten halen de zwakke en de te verbeteren punten van de sportfederatie naar voor.

**O**pportunities of kansen identificeren de interessante externe factoren waarmee de sportfederatie te maken heeft.

**T**hreats of bedreigingen benoemen de externe factoren die de sportfederatie verzwakken of die bedreigend zijn voor het voortbestaan ervan.

## DOELSTELLINGEN FORMULEREN

Het formuleren van goede doelstellingen is niet evident. De doelstellingen beschrijven in feite wat de sportfederatie wil bereiken in de komende beleidsperiode.

Door het formuleren van de doelstellingen worden de prioritaire beleidsuitdagingen geconcretiseerd, steeds rekening houdend met de missie van de federatie. Doelstellingen zorgen er tevens voor dat men het beleid kan evalueren.

Een strategische doelstelling moet in eerste instantie SMART-geformuleerd zijn en daarnaast ook de bedoeling hebben om er gedurende een volledige beleidsperiode te kunnen aan werken. De geformuleerde strategische en operationele doelstellingen kaderen steeds binnen de missie en visie van de sportfederatie.

Doelstellingen beantwoorden aan het **SMART**-principe: het SMART- principe vat een aantal belangrijke kenmerken van doelstellingen samen waarmee men, bij het formuleren, het best rekening houdt.

**Specifiek:** Een doelstelling dient specifiek gemaakt te worden in een aantal duidelijke en herkenbare resultaten die binnen een bepaalde termijn worden verwacht.

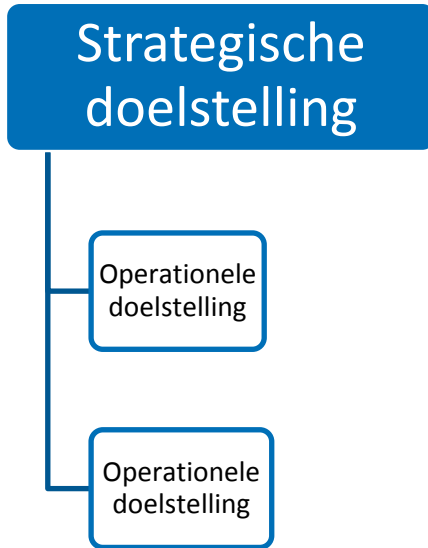
**Meetbaar:** Er kan worden vastgesteld in welke mate het doel bereikt werd (bijvoorbeeld bij een verminderd aantal klachten). Doelstellingen zijn pas evalueerbaar als ze meetbaar zijn. Om een doelstelling meetbaar te maken, worden volgende zinsdelen vaak gebruikt: “het bereiken van een aantal deelnemers”, “het organiseren van een aantal sportpromotionele activiteiten”,... Men kan in de doelstelling ook een stijgingspercentage vermelden dat binnen een bepaalde termijn bereikt moet worden (bv. Tegen 2020 tien procent meer seniorenleden in onze clubs tov 2017). Ook doelstellingen die het vergroten van de kwaliteit beogen, moeten meetbaar kunnen zijn.

**Acceptabel:** Een aanvaarde doelstelling heeft het voordeel dat ze gedragen wordt door alle betrokkenen. Dit is belangrijk voor de motivatie om het vooropgestelde en afgesproken resultaat te behalen.

**Realistisch:** Een te hoog gestelde doelstelling zal als onhaalbaar worden beschouwd en zal ontmoedigend werken. Anderzijds mag een streefdoel ook niet te laag worden ingesteld. In dat geval is er geen sprake van een uitdaging. Bovendien moet er van elke doelstelling een zekere ambitie uitgaan, wil men systematisch vooruitgaan. Het zou bijvoorbeeld niet realistisch zijn dat men alle Vlamingen wil laten sporten.

**Tijdsgebonden:** Een doelstelling geeft steeds een timing weer waarbinnen beoogde resultaten behaald moeten worden. Hieraan kan men voldoen door een limiet voorop te stellen, bijvoorbeeld “tegen eind 2020”.





De [strategische doelstellingen](#) zijn geformuleerd op lange termijn (tegen einde beleidsperiode). Dit zijn algemene doelen die een antwoord geven op de vraag: “Wat heeft de organisatie bereikt aan het einde van de beleidsperiode?”

De [operationele doelstellingen](#) zijn geformuleerd op kortere termijn. Zij zijn de concrete vertaling van de strategische doelstellingen. De operationele doelstellingen beschrijven hoe de sportfederatie de strategische doelstelling zal trachten te realiseren.

Voor elke doelstelling worden de nodige indicatoren vastgelegd.

Een [indicator](#) is een handige en noodzakelijke parameter om te meten of en in welke mate de doelstellingen in het sportbeleidsplan zijn bereikt. Door het formuleren van indicatoren staat men stil bij de vraag hoe het resultaat van de uitvoering van een bepaalde doelstelling kan gemeten en geëvalueerd worden gedurende de uitvoering van het sportbeleidsplan.

Voorbeelden:

- In de doelstelling “*Tegen eind 2020 heeft 50 % van alle trainers een sporttechnische kwalificatie*” is het percentage gekwalificeerde trainers de indicator
- In de doelstelling “*Tegen eind 2020 is het aantal deelnemers aan sportpromotionele activiteiten met 25 % gestegen tov 2017*” is het aantal deelnemers aan de sportpromotionele activiteiten de indicator.

## STRATEGISCHE PLANNING

De strategische planning bestaat uit de volgende drie onderling gerelateerde onderdelen:

- **Het actieplan**
- **De timing**
- **De budgettering**

Bij het oplijsten van de verschillende acties moet er nagegaan worden of de acties voldoende concreet zijn, voldoende uitgebreid zijn om de beoogde doelstelling te realiseren en voldoende gelinkt zijn aan de doelstellingen. Ook de aspecten timing en budgettering zijn van groot belang. In een actieplan wordt bijgevolg steeds vermeld welke operationele en strategische doelstelling(en) elke actie beoogt, wat de timing van elke actie is, welke persoon/personen bevoegd zijn voor deze actie en welk budget (kosten/opbrengsten) voor deze actie voorzien wordt.

## EVALUATIE

Een evaluatie is steeds belangrijk in het geheel van een proces. Uit fouten kan men leren evenals uit successen, ongeacht het resultaat van de maatregel. Het is dus belangrijk kritisch naar de maatregelen te kijken.

**'Meten is niet alleen weten, maar ook verbeteren'**

Bovendien is het ook motiverend de resultaten van de inspanningen te kunnen zien en niet enkel te moeten geloven dat er niets verandert.

Evaluëren is enerzijds de planning en uitvoering van het sportbeleidsplan zelf nagaan en anderzijds het resultaat van het gevoerde beleid nagaan → controle van effectiviteit en efficiëntie. Bij deze controle is ook de opvolging en evaluatie van het budget van cruciaal belang.

### Hoe evalueren?

De evaluatie van het sportbeleidsplan en het voorafgaande proces ervan zijn een interactief gegeven: gedachten uitwisselen, discussiëren, van mening veranderen en tot eindconclusies komen. Men zou dan ook kunnen stellen dat de interactiviteit borg moet staan voor het maken van een goed sportbeleidsplan.

Met **monitoring of opvolgen** van het beleid wordt bedoeld het systematisch en continu verzamelen, analyseren en rapporteren van beleidsmatig relevante data die van nut zijn voor het vergelijken van resultaten met vooropgestelde normen of verwachte resultaten. Opvolging zegt iets over het feit of al dan niet vooruitgang is gemaakt in de richting van de beoogde effecten of resultaten. Het blijven monitoren is van belang voor de constante opvolging van de data enerzijds en voor een brede vertrekbasis voor de gegevensverzameling van de volgende beleidsperiode anderzijds!

**Evaluëren** is het in de diepte beoordelen en gebruiken van de resultaten van dergelijke opvolging voor de bevestiging, de bijsturing van de normen of wijze van beleidsuitvoering.

## Wie evalueert?

Wanneer we spreken over de evaluatie van het beleidsplan (efficiëntie) is dit de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de stuurgroep, de Raad van Bestuur, het dagelijks bestuur en het secretariaat. Daarnaast kunnen alle belanghebbenden betrokken worden bij de evaluatie van het sportbeleidsplan.

Het zijn daarnaast de meeteigenaars (personen die de opvolging van een bepaalde doelstelling toegewezen krijgen) die zorgen voor de rapportering van de behaalde resultaten (effectiviteit).

## Timing

Het is een decretale verplichting om een jaarlijks werkings- en financieel verslag op te stellen dat bestaat uit een overzicht van de werking van de sportfederatie in het voorgaande jaar, alsmede uit de resultaten van de evaluatie van het beleidsplan op basis van effectmeting en in voorkomend geval de bijsturing van het beleidsplan.

Een regelmatige product- en procesevaluatie is niet enkel van belang voor een goede opvolging en rapportering, maar draagt bij aan een optimaal (voortdurend aangepast) beleid van de sportfederatie. Deze evaluatie zou gedurende het jaar op frequente basis moeten gebeuren (bvb vast agendapunt op de vergadering van de Raad van Bestuur).

Dat communicatie en transparantie van het beleid van en naar de verschillende actoren zeer bepalende factoren tot een succesvol en gedragen beleid zijn, spreekt dus voor zich.

# RICHTLIJNEN INZAKE HET BELEIDSPLAN 2017-2020

## EEN NIEUW DECREET → NIEUWE RICHTLIJNEN

### UITGANGSPUNT

Anders dan vandaag het geval is bij de meerderheid van de sportfederaties, dient het beleidsplan van een sportfederatie een werk- en beleidsinstrument te worden dat de sportfederatie in de eerste plaats voor zichzelf maakt. Het beleidsplan moet een gepersonaliseerd document zijn dat gedragen wordt door de hele sportfederatie.

Opdat het beleidsplan effectief als beleidsinstrument wordt gehanteerd zal een organisatie:

- op regelmatige basis de status van uitvoering (stand van zaken) mbt de acties en doelstellingen in kaart brengen
- bijsturen van de strategische planning waar nodig
- het eigen beleid financieel kunnen opvolgen

Het beperken van de administratieve lasten voor de sportfederaties is een ander uitgangspunt bij de opmaak van de nieuwe regelgeving.

In het nieuwe decreet houdende de erkenning en subsidiëring van de georganiseerde sportsector worden volgende elementen dan ook niet langer opgelegd:

- voor de strategische en operationele doelstellingen moet er geen meetplan worden opgemaakt;
- het jaarlijks actieplan, dat in de huidige regelgeving jaarlijks voor 1 september moet ingediend worden bij Sport Vlaanderen, zal in het nieuwe decreet niet langer als apart document moeten worden bezorgd.

### OPBOUW VAN HET BELEIDSPLAN 2017-2020

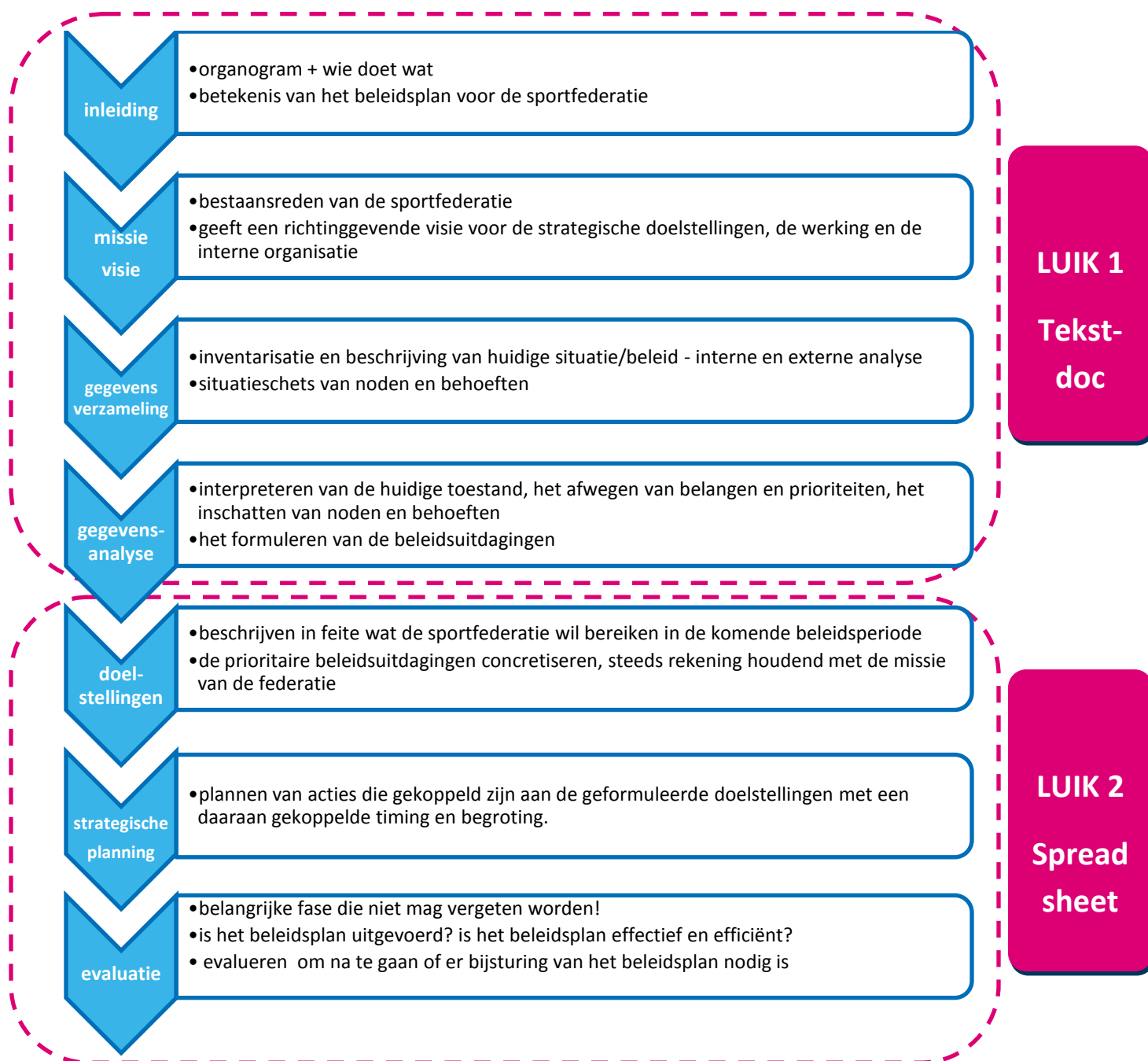
Het beleidsplan 2017-2020 zal bestaan uit twee luiken:

→ Luik 1 = **tekstdocument** met uitwerking van volgende fases van het beleidsplan:

- de inleiding
- de missie (en visie)
- de gegevensverzameling
- de gegevensanalyse

→ Luik 2 = **spreadsheet** dat volgende fases van het beleidsplan bevat/voorziet:

- de doelstellingen
- de strategische planning (acties – timing – begroting)
- de evaluatie



In luik 2 van het beleidsplan, het schema dat gedurende de beleidsperiode zal fungeren als werkinstrument, worden alle doelstellingen uitgewerkt met bijhorende acties die bijdragen om deze

doelstellingen te realiseren. Aan deze acties moet een timing en begroting voor de volgende 4 jaar gekoppeld worden. Het 4 jaarlijks actieplan wordt op die manier verweven in het beleidsplan. Deze spreadsheet zal de opvolging van het beleidsplan gedurende de beleidsperiode voor zowel de sportfederatie als voor Sport Vlaanderen faciliteren. Alle doelstellingen en bijhorende acties zullen door uitbreiding van de tabel gemonitord worden.

Het jaarlijks actieplan, dat in de huidige regelgeving jaarlijks voor 1 september moet ingediend worden bij Sport Vlaanderen, zal in het nieuwe decreet niet langer als apart document moeten worden bezorgd. Dit wil dus zeggen dat het 4-jaarlijks actieplan dat geïntegreerd wordt in het beleidsplan voortdurend geactualiseerd en bijgestuurd moet worden. Belangrijk is om concrete acties te vermelden die bijdragen tot realisatie van de doelstellingen. Deze acties worden voldoende duidelijk omschreven in het beleidsplan. Detailacties die deel uitmaken van de dagelijkse werking van de sportfederatie moeten niet in een beleidsplan komen.

Het overzichtsschema of tabel zal als een gedeeld document op een digitaal platform geplaatst worden zodat Sport Vlaanderen de status van uitvoering van het beleidsplan doorheen het jaar mee kan opvolgen.

## DE GEHELE WERKING GEÏNTEGREERD

Om verder in te spelen op de administratieve lastenverlaging, wordt ook het beleidsplan van eventuele beleidsfocussen geïntegreerd in het 4-jaarlijkse beleidsplan. Het volledige sportbeleid van de sportfederatie moet dus in 1 globaal beleidsplan gegoten worden (werking rond de basisopdrachten, beleidsfocussen, gezond en ethisch sporten, anti-dopingbeleid,...).

Het beleidsplan moet, zoals bepaald in het nieuw decreet op de erkenning en subsidiering van de georganiseerde sportsector, voor elke beleidsfocus een afzonderlijke doelstelling(en) bevatten.

### **Praktisch:**

In luik 1, het tekstdocument, wordt de gegevensverzameling en de gegevensanalyse voor eventuele beleidsfocussen uitgewerkt **met uitzonderling van** de beleidsfocus topsport.

In luik 2, de spreadsheet, wordt voor elke beleidsfocus minimum 1 afzonderlijke doelstelling uitgewerkt met een daaraan gekoppelde strategische planning, **met inbegrip van** de beleidsfocus topsport.

Voor de beleidsfocus topsport zal er nog een afzonderlijk beleidsplan ingediend worden. Doch moet de uitwerking van de doelstelling met betrekking tot de beleidsfocus topsport met de daaraan gekoppelde 4-jaarlijkse begroting opgenomen worden in luik 2 van het beleidsplan (spreadsheet). Omdat de 4-jaarlijkse begroting de gehele werking van de organisatie dient te omvatten, moet ook de budgettering voor topsport opgenomen worden in de spreadsheet.

## MINIMAAL OP TE NEMEN ITEMS

Een beleidsplan zal inhoudelijk natuurlijk over een aantal minimale elementen moeten beschikken. Zo is het vereist om de verschillende fasen van een beleidsplan voldoende uit te werken.

Belangrijk om te vermelden is dat een organisatie niet langer verplicht is zijn gegevensverzameling op te bouwen volgens de basisopdrachten. Een organisatie is voortaan vrij om te kiezen hoe hij de indeling van de gegevensverzameling maakt. Bepaalde sportfederaties of -organisaties zullen er misschien voor kiezen om de gegevens per sporttak of discipline te gaan verzamelen, anderen kiezen misschien voor een indeling per doelgroep, commissie,... Uiteraard mag men zich ook blijven baseren op de indeling per basisopdrachten.

De fases “doelstellingen formuleren” en de “strategische planning” zullen zoals eerder vermeld, voortaan in een spreadsheet worden aangeleverd om tijdens de beleidsperiode als werkinstrument te kunnen gebruiken. Dit schema, de kern van het beleidsplan, vormt het resultaat van het beleidsplanningsproces en bevat een aantal minimale items om in aanmerking te komen voor erkenning en subsidiëring.

Vlaamse sportfederaties kunnen voor de kern van hun beleidsplan het aangereikte sjabloon vanuit Sport Vlaanderen hanteren of zelf een eigen schema opmaken mits rekening te houden met de uitwerking van de items die het schema minimaal moet bevatten. Het sjabloon is terug te vinden op pagina 20 van deze leidraad.

Het schema, dat luik 2 van het beleidsplan vormt en dat ook tijdens de beleidsperiode als werkinstrument zal worden gebruikt, bevat volgende items:

- **Omschrijving van alle doelstellingen met aanduiding van de indicator(en).**
- **Andere zaken van de werking van de sportfederatie die niet gevat worden door de doelstellingen worden onder de noemer ‘domein binnen de overige werking sportfederatie’ gebundeld. (bv personeel- huisvesting- IT-...).**
- **Opsomming van de geplande acties die doorheen de beleidsperiode zullen bijdragen tot de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen of overige werking. De omschrijving van de acties moet voldoende duidelijk zijn voor de lezer.**
- **Voor alle acties wordt een strategische planning gemaakt met aanduiding van:**
  - Een timing
  - Een begroting
  - Een verantwoordelijke die de actie (of doelstelling) opvolgt of beheert
  - Een analytische code (ifv budgettaire opvolging/analyse) (\*)
- **Opdat het schema als werkinstrument kan worden gebruikt, dient men voor alle doelstellingen en acties volgende datavelden te voorzien:**
  - Een dataveld om de status van de actie en doelstelling te monitoren
  - Een dataveld om de budgettaire status van de actie te monitoren.

**(\*) niet verplicht bij erkenning**

## AANBEVELINGEN EN EXTRA DUIDING OVER HET SCHEMA

In deze rubriek wordt voor de verschillende items meegegeven welke informatie ze moeten omvatten en wat de bedoeling is inzake de opvolging van het schema gedurende de beleidsperiode. Alle duiding is gebaseerd op de indeling van het sjabloon dat Sport Vlaanderen ter beschikking stelt (zie pagina 16).

In het schema worden zowel de doelstellingen met bijhorende strategische planning voor de basisopdrachten en eventuele beleidsfocussen opgenomen, als de domeinen binnen de overige werking van de sportfederatie die moeten begroot worden maar niet onder een bepaalde doelstelling kunnen ondergebracht worden. Hierbij denken we aan domeinen zoals huisvesting, hard- en software, personeel,... Dit omwille van het feit dat het schema de volledige begroting van de sportfederatie moet omvatten.

---

### KOLOM(MEN) – ID VELD

In de eerste kolom komt de ID - nummering van de verschillende doelstellingen en bijhorende acties. Met iedere ID wordt de doelstelling/actie uniek geïdentificeerd. Deze nummering is bij voorkeur (chrono)logisch opgebouwd en loopt over de doelstellingen heen door (bvb SD01OD03A027 om actie 27 onder operationele doelstelling 3 binnen de strategische doelstelling 1 aan te duiden).

Lijnen die betrekking hebben op domeinen binnen de overige werking komen in het beleidsplan afzonderlijk aan bod (bvb domein personeel, domein huisvesting, domein subsidies, ...). De nummering van deze lijnen is eveneens chronologisch opgebouwd (bvb DM01 om het eerste domein binnen de overige werking aan te duiden).

Men kan er ook voor kiezen om meerdere ID-kolommen aan te maken: een ID kolom op niveau van de strategische doelstellingen/domeinen binnen de overige werking, een ID kolom op niveau van de operationele doelstellingen/subdomeinen binnen de overige werking en een ID kolom op niveau van de acties.

---

### KOLOM - OMSCHRIJVING VAN DE DOELSTELLINGEN EN ACTIES

In de vierde kolom volgt er een omschrijving van:

- de verschillende doelstellingen/domeinen binnen de overige werking;
- de acties gekoppeld aan de verschillende doelstellingen/domeinen.

---

### KOLOM - TIMING

In de kolom timing wordt een aanduiding gemaakt in welke periode deze actie zal doorgaan. De aanduiding van de timing kan door tekst in de juiste kolom van een jaartal te schrijven (bvb: jaar 2017 - voorjaar 2018 - september 2019 - 21 februari 2020-...).

---

### KOLOM - INDICATOR



In deze kolom duidt men voor elke operationele en strategische doelstelling aan welke de indicator is. Deze indicator geeft een aanwijzing over de mate waarin we een doelstelling hebben gerealiseerd.

---

#### KOLOM – VERANTWOORDELIJKE

Deze kolom biedt de mogelijkheid om bepaalde acties/doelstellingen te linken aan een bepaald persoon, de meeteigenaar. Via deze weg weten zowel collega's van de sportfederatie als het personeel van Sport Vlaanderen bij wie men terecht kan voor meer informatie en data over een bepaalde actie of doelstelling.

---

#### KOLOM – STATUS UITVOERING

Over elke actie en doelstelling wordt doorheen het werkingsjaar bijgehouden welke de stand van zaken of resultaat is. Deze kolom kan na afloop van een werkingsjaar worden weggeschreven en verwerkt worden in het werkingsverslag. Op die manier is de rapportering van de acties alvast gegarandeerd.

De informatie die in deze kolom wordt genoteerd moet zowel voor de sportfederatie als voor Sport Vlaanderen een beeld geven of deze actie/doelstelling “nog uit te voeren” is, ofwel ze al “gerealiseerd” is en bevat een beknopte omschrijving van de gerealiseerde resultaten. Ook wanneer een bepaalde actie niet is kunnen doorgaan, moet hier kort worden vermeld waarom. Sportfederaties zijn vrij om hier met bepaalde kleurcodes te gaan werken om als dusdanig een beter overzicht te krijgen van de stand van zaken (bvb ‘nog uit te voeren’ = grijs ; ‘gerealiseerd’ = groen ; ‘deels gerealiseerd’ = oranje ; ‘nog lopende’ = blauw ; ‘uitgesteld’ = geel ; ‘niet-gerealiseerd’ = rood).

Tevens biedt deze kolom de mogelijkheid om allerlei hyperlinks in te voegen. Deze links kunnen bijvoorbeeld verwijzen naar andere databronnen (reglementen, evaluaties, cijfers, grafieken, extra uitleg over een actie, enzovoort). Het is niet de bedoeling dat er bijvoorbeeld wordt verwezen naar de website in zijn totaliteit, wel naar specifieke documenten die meer informatie bieden over de betreffende doelstelling en/of actie(s).

---

#### KOLOM – ANALYTISCHE CODE

Aan elke actie opgenomen in het beleidsplan koppel je een unieke analytische code (via deze code kan je de kosten/opbrengsten gelinkt aan deze actie boekhoudkundig 1 op 1 opvolgen). Bij de strategische en operationele doelstelling moet er geen analytische code ingevuld worden.

In je boekhouding voorzie je analytische codes waarmee je elke kost/opbrengst uniek koppelt aan een actie opgenomen in het schema van het beleidsplan 2017-2020. Daarnaast vragen we dat je de kosten/opbrengsten via diezelfde of een andere set van analytische codes (= een 2<sup>de</sup> analytisch plan) eveneens toewijst aan de desbetreffende beleidsfocus of aan de basiswerking (een verdere opsplitsing van de basiswerking naar de 5 basisopdrachten wordt niet langer gevraagd, de sportfederatie kiest zelf of ze de basiswerking al dan niet verder wil opsplitsen).

---

#### KOLOM – BEGROTING

Voor de duur van het beleidsplan moet er een begroting worden opgemaakt voor de volledige werking van de sportfederatie. Voor elk werkingsjaar worden de kosten en opbrengsten, gerelateerd aan de verschillende acties, opgelijst. Ook aangaande de overige werking van de sportfederatie worden alle kosten en opbrengsten begroot (onderste gedeelte schema).

De begroting zal tijdens de beleidsperiode kunnen bijgestuurd worden door de sportfederatie naargelang de noden en behoeften. Tijdens de beleidsperiode zal er dus telkens een actuele begroting kunnen opgemaakt worden in het werkingsinstrument voor de verschillende werkingsjaren.

Om het document als werkingsinstrument overzichtelijk te houden, kan men er bijvoorbeeld voor kiezen om enkel de begroting van het huidige werkingsjaar zichtbaar te maken. Na het verstrijken van een jaar kan dan de kolom van de begroting van het komende jaar opnieuw zichtbaar worden gemaakt.

---

#### KOLOM – STATUS RESULTAATREKENING

Alle werkelijke kosten en opbrengsten in kader van de verschillende acties en de overige werking kunnen in deze kolom worden bijgehouden. Deze kolom kan dan, net zoals kolom 4 ‘status uitvoering’, na verstrijken van het jaar worden weggeschreven en verwerkt in het financieel verslag. Deze ruimte biedt eveneens de mogelijkheid om gegevens te linken aan andere databronnen. Zo kan er bijvoorbeeld een koppeling gemaakt worden met het boekhoudprogramma om de data te genereren.

#### HET SJABLOON

Op de volgende pagina kan u een afdruk van het sjabloon bekijken dat door Sport Vlaanderen ter beschikking wordt gesteld. Via [deze link](#) kan het sjabloon digitaal worden geraadpleegd.

NAAM/ LOGO ORGANISATIE				Timing				Indicator	Verantw	Status uitvoering huidige werkingsjaar	Analytische code	Begroting 2017		Begroting 2018		Begroting 2019		Begroting 2020		Status resultaatsrekening 2017	
SD	OD	Actie	Omschrijving	2017	2018	2019	2020					kosten	opbrengsten	kosten	opbrengsten	kosten	opbrengsten	kosten	opbrengsten	kosten	opbrengsten
SD001			Omschrijving van de strategische doelstelling									som kosten SD001	som opbrengsten SD001	som kosten SD001	som opbrengsten SD001	som kosten SD001	som opbrengsten SD001	som kosten SD001	som opbrengsten SD001	som kosten SD001	som opbrengsten SD001
	OD001		Omschrijving van de operationele doelstelling									som kosten OD001	som opbrengsten OD001	som kosten OD001	som opbrengsten OD001	som kosten OD001	som opbrengsten OD001	som kosten OD001	som opbrengsten OD001	som kosten OD001	som opbrengsten OD001
		A0001	Omschrijving van de actie																		
		A0002	...																		
		A0003	...																		
	OD002		Omschrijving van de operationele doelstelling									som kosten OD002	som opbrengsten OD002	som kosten OD002	som opbrengsten OD002	som kosten OD002	som opbrengsten OD002	som kosten OD002	som opbrengsten OD002	som kosten OD002	som opbrengsten OD002
		A0004	Omschrijving van de actie																		
		A0005	...																		
		A0006	...																		
SD002			Omschrijving van de strategische doelstelling									som kosten SD002	som opbrengsten SD002	som kosten SD002	som opbrengsten SD002	som kosten SD002	som opbrengsten SD002	som kosten SD002	som opbrengsten SD002	som kosten SD002	som opbrengsten SD002
	OD003		Omschrijving van de operationele doelstelling									som kosten OD003	som opbrengsten OD003	som kosten OD003	som opbrengsten OD003	som kosten OD003	som opbrengsten OD003	som kosten OD003	som opbrengsten OD003	som kosten OD003	som opbrengsten OD003
		A0007	Omschrijving van de actie																		
		A0008	...																		
		A0009	...																		
	OD004		Omschrijving van de operationele doelstelling									som kosten OD004	som opbrengsten OD004	som kosten OD004	som opbrengsten OD004	som kosten OD004	som opbrengsten OD004	som kosten OD004	som opbrengsten OD004	som kosten OD004	som opbrengsten OD004
		A0010	Omschrijving van de actie																		
		A0011	...																		
		A0012	...																		
DM001			Omschrijving domein binnen de overige werking (bvb personeel)									som kosten DM001	som opbrengsten DM001	som kosten DM001	som opbrengsten DM001	som kosten DM001	som opbrengsten DM001	som kosten DM001	som opbrengsten DM001	som kosten DM001	som opbrengsten DM001
	IT001		ITEM 1 (bvb lonen)																		
		A0013	omschrijving (bvb brutoloon)																		
		A0014	werkgever)																		
	IT002		ITEM 2 (bvb verzekeringen)																		
		A0015	omschrijving (bvb arbeidsong)																		
		A0016	hospitalisatie)																		
	IT003		ITEM 3 (bvb verplaatsingen)																		
		A0017	omschrijving (bvb woon-werk)																		
		A0018	omschrijving (bvb dienstverpl)																		
DM002			Omschrijving domein binnen de overige werking (bvb huisvesting)									som kosten DM002	som opbrengsten DM002	som kosten DM002	som opbrengsten DM002	som kosten DM002	som opbrengsten DM002	som kosten DM002	som opbrengsten DM002	som kosten DM002	som opbrengsten DM002
	IT004		ITEM 4																		
		A0019	...																		
												Totaal kosten 2017	Totaal opbrengsten 2017	Totaal kosten 2018	Totaal opbrengsten 2018	Totaal kosten 2019	Totaal opbrengsten 2019	Totaal kosten 2020	Totaal opbrengsten 2020	Totaal kosten 2017	Totaal opbrengsten 2017