

The logo features an orange stylized figure of a person jumping or running on the left. To its right, the word "FROS" is written in a bold, dark blue, sans-serif font. A thin vertical line is positioned between "FROS" and "multisport". The word "multisport" is written in a larger, bold, dark blue, sans-serif font. Below "multisport", the word "vlaanderen" is written in a smaller, dark blue, sans-serif font. To the right of "vlaanderen", the year "20.20" is written in a large, bold, dark blue, sans-serif font.

FROS
multisport
vlaanderen **20.20**

1. Inhoudstafel	1
2. Inleiding	2
3. Procesbeschrijving	3
A. Beleidsplanningsteam	3
B. Ondersteuningstraject beleidsplanning (VSF)	3
C. Procesbegeleiding Kwadraet	3
D. Timing	3
4. Missie en visie	5
5. Gegevensverzameling	6
A. Intern	6
1. Profiel	6
a. Verleden	6
b. Huidige werking	6
c. Organogram	7
d. Vorig beleidsplan	8
e. Juridische context	9
2. Zelfevaluatie	11
3. Stakeholdersanalyse	12
4. Beleidsfocussen	16
a. Jeugdsport	16
b. Laagdrempelig sportaanbod: Skate after School	18
c. Laagdrempelig sportaanbod: G-klimmen	18
d. Innovatie: Challenge!	18
B. Extern	19
1. Stakeholdersanalyse	19
2. Omgevingsanalyse	19
6. Uitdagingen	22
A. SWO-ART	22
B. Beleidsuitdagingen	23
C. Strategische doelstellingen	24
7. Doelstellingen	25
8. Besluit	26
9. Bijlagen	27

Dit beleidsplan is niet het werk van één persoon. Het is tot stand gekomen dankzij de medewerking en inbreng van onze interne en externe stakeholders, gaande van clubs (leden), bestuursleden en eigen personeel tot afgevaardigden van universiteiten en/of hogescholen en collega's in de brede sportsector op landelijk, provinciaal, gemeentelijk en overheidsniveau.

Rekening houdend met een nieuwe beleidsperiode van 4 jaar en het nieuwe decreet op sportfederaties dat in 2017 zal geïmplementeerd worden, werd ervoor gekozen om een beleidsplanningsteam samen te stellen (januari 2016) en een degelijk onderbouwd proces op te starten. Hierbij werd het ondersteuningstraject van de VSF gevolgd, bestaande uit 4 bijscholingen en werksessies waarbij de verschillende fases van het beleidsplanningsproces werden doorlopen. Bijkomend werd geïnvesteerd in het aantrekken van externe expertise in procesbegeleiding, en zijn 5 interne werkgroepen begeleid door de gespecialiseerde vorminstelling Kwadraet.

Bij het lezen van dit beleidsplan dient men er rekening mee te houden dat FROS tijdens het schrijven ervan 2 fusietrajecten (met de Natuurvriendensportfederatie en de Vlaamse Bedrijfsportenliga) is opgestart. Aangezien het bovenvermelde beleidsplanningsproces praktisch volledig gevolgd en ingevuld werd door FROS, is de inhoud van Luik 1 dan ook bijna uitsluitend gelinkt aan deze federatie. Op het niveau van de geplande acties voor de komende beleidsperiode (Luik 2) is er echter wel rekening gehouden met de invulling vanuit de 3 federaties: FROS, NVSF en VLB.

Het resultaat is een beleidsplan dat de fusiefederatie FROS Multisport Vlaanderen moet wapenen om de uitdagingen waarvoor ze staat in de komende beleidsperiode en verdere toekomst tegemoet te treden.

A. Beleidsplanningsteam (BPT)

Bij de samenstelling van het beleidsplanningsteam (BPT) werd ernaar gestreefd om het draagvlak zo breed mogelijk te houden, zonder de groep te groot te maken. Na een interne oproep werden onderstaande personen bereid gevonden om hieraan samen te werken, elk met een specifieke rol.

Naam	Afvaardiging	Rol(len)
Gert Van Hoof	Projectcoördinator	Creatieve geest; timekeeper
Geert Alaerts	Projectcoördinator	Criticaster; creatieve geest
Simon Plasschaert	Projectcoördinator	Vernieuwer; creatieve geest
Martine Verheyen	Sporttechnisch coördinator	Woordvoerder
Micha Vanlessen	Sporttechnisch coördinator	Procesbewaarder; woordvoerder
Leen Vanderheyden	Administratief coördinator	Creatieve geest
Geert Gysel	Voorzitter RvB	Ad hoc

In de loop van het proces werden bijkomend extra interne en externe stakeholders (SH) ad hoc betrokken. Rekening houdend met de 2 fusietrajecten die FROS gedurende het proces heeft opgestart, werden de werkgroepen in de laatste fase aangevuld met medewerkers van de fuserende sportfederatie(s).

B. Ondersteuningstraject beleidsplanning (VSF)

1 lid van het BPT (Micha Vanlessen) volgde alle 4 de bijscholingen over de fases in het beleidsplanningproces, waaraan telkens een begeleidde werksessie gekoppeld werd. Aan deze werksessies namen telkens extra leden van het BPT (Martine Verheyen, Leen Vanderheyden) mee.

C. Procesbegeleiding (Kwadraet)

Om de kwaliteit en objectiviteit van de beleidsplanning te vrijwaren en ter ondersteuning van het verloop van het proces, werd besloten om een externe organisatie in te schakelen. Hiervoor werd er contact opgenomen met de instelling Kwadraet, gespecialiseerd in consultancy en begeleiding van processen. Na een verkennend gesprek werd afgesproken om minimum 3 werkgroepen door hen te laten begeleiden, waarvan een 1^e maal tijdens de beleidstweedaagse in maart 2016. Uiteindelijk werden 5 werkgroepen door Kwadraet begeleid (cfr. schema beleidsplanning).

D. Timing

Het beleidsplanningsteam is een eerste keer samengekomen op 2 februari 2016, na de eerste bijscholing en werksessie van het VSF-ondersteuningstraject op 19 januari. Vervolgens werden de verschillende fases doorlopen, telkens volgend op de VSF bijscholings- en werksessies. Zowel op de beleidstweedaagse (03,04-03-16) als op de werkgroep voor het bepalen van de missie/USP (14-04-16) werd het vaste BPT uitgebreid met administratieve medewerkers en leden van de RvB, zodoende tot een voldoende gedragen resultaat te komen. Tabel 1 op de volgende pagina geeft een overzicht van de volledige planning, de invulling en uitwerking van de verschillende fases, de samenstelling van de interne werkgroepen en de begeleiding door Kwadraet.

DATUM	WIE	FASE	INHOUD
19-1-2016	Leen, Martine, Micha	FASE 1: VORIG BELEIDSPLAN FASE 2: MISSIE FASE 3: GEGEVENSVERZAMELING	Infosessie VSF + WG: Vorig beleidsplan, Missie, Gegevensverzaming
2-2-2016	Simon, Gert, Geert, Martine, Leen, Micha	FASE 3: GEGEVENSVERZAMELING	BPT: Formuleren van missie, oplist en bevragen SH, omgevingsanalyse, portfolio opvragen, taakverdeling
22-2-2016	Simon, Gert, Geert, Martine, Leen, Micha		BPT: Verzamelen info: bevraging SH + portfolio + omgevingsanalyse
1-3-2016	Leen, Martine, Micha	FASE 4: BELEIDSUITDAGINGEN	Infosessie VSF + WG: Van SWOT naar beleidsuitdagingen
03,04-03-2016	Projectco's, Martine, Leen, Micha, Chris, Mike, Karen		<u>Beleids2daagse</u> : brainstorming, STEP, inzetten op gediplomeerde trainers, lucratieve events/FROS-kompas; Zelfevaluatie (KWADRAET)
14-3-2016	Simon, Gert, Geert, Martine, Leen, Micha	FASE 4: BELEIDSUITDAGINGEN	BPT: Afwerken STEP-analyse; gegevensverzaming in kaart brengen; voorbereiding Fase 4.
21-3-2016	Simon, Gert, Geert, Martine, Leen, Micha	FASE 4: BELEIDSUITDAGINGEN	BPT: Opmaak SWO-ART (KWADRAET)
12-4-2016	Leen, Martine, Micha	FASE 5: DOELSTELLINGEN FORMULEREN	Infosessie VSF + WG: Formuleren van doelstellingen
14-4-2016	Alle FROS-medewerkers + RvB	FASE 2: MISSIE/USP	Bepalen USP (KWADRAET)
25-4-2016	Simon, Gert, Geert, Martine, Leen, Micha	FASE 5: DOELSTELLINGEN FORMULEREN	BPT: Formuleren beleidsuitdagingen obv SWO-ART (KWADRAET)
12-5-2016	Geert Gysel	FASE 5: DOELSTELLINGEN FORMULEREN	Bevraging FROS-medewerkers + RvB: bepalen prioritaire beleidsuitdagingen
23-5-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen	FASE 5: DOELSTELLINGEN FORMULEREN	BPT: Clusteren beleidsuitdagingen en formuleren strategische doelstellingen (KWADRAET)
24-5-2016	Martine, Micha	FASE 6: STRATEGISCHE PLANNING	Infosessie VSF + WG: Strategische planning
7-6-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen, Lieven, Greet	FASE 6: STRATEGISCHE PLANNING	BPT: Formuleren Acties/OD's + koppelen aan SD; integratie BP NVSF
18-8-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen	FASE 6: STRATEGISCHE PLANNING	BPT: Formuleren Acties/OD's + koppelen aan SD
12-9-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen	FASE 6: STRATEGISCHE PLANNING	BPT: Formuleren Acties/OD's + koppelen aan SD
22-9-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen, Jurgen, Eric	FASE 6: STRATEGISCHE PLANNING	BPT: Formuleren Acties/OD's + koppelen aan SD
6-10-2016	Simon, Gert, Geert, Micha, Martine, Leen	FASE 7: FINALISATIE	BPT: Finaliseren en timen Acties/OD's; ingetratie BP VLB

Tabel 1: Timing en invulling beleidsplanningsproces.

Na een evaluatie van de bestaande missie op basis van 8 kernvragen en 2 scoreformulieren bleek dat deze onvoldoende ('eerder niet' volgens de scoreformulieren) tegemoet kwam aan de huidige verwachtingen en aspiraties, en werd er besloten om deze te actualiseren en te herformuleren.

Dit gebeurde door middel van een werksessie (zie Bijlage 7) die begeleid werd door Kwadraet, waarbij alle FROS-medewerkers en leden van de RvB werden betrokken teneinde een voldoende breed gedragen missie te bekomen. Er werd binnen kleine groepjes gewerkt rond plenair gestelde vragen, totdat uiteindelijk de volgende USP (Unique Selling Proposition) en missie van FROS werd geformuleerd:

'FROS Multisport Vlaanderen is dé Vlaamse multisportfederatie met een laagdrempelig en flexibel aanbod voor ALLE sporten en op maat van ALLE sportbeoefenaars. De focus ligt op een actieve en duurzame sportBELEVING, en een sterk maatschappelijk en ethisch engagement.'

De term 'duurzaam' werd later toegevoegd, rekening houdend met de ideologie van de fuserende partner NVSF.

A. Intern

1. PROFIEL

a. Verleden



1977	Oprichting FROS met 732 leden
1997	1 ^e sportschuttersclubs sluiten aan; Ledenaantal FROS: 20.000
2001	Decreet op sportfederaties
2002	Fusie van FROS met AVB (Arbeidersvoetbal; ong. 5000 leden) en VASCO (Vlaamse Amateursportconfederatie; vnl. werknemers, geen leden)
2005	Aansluiting zwemclubs AWS (ong. 5000 leden)
2007	30 jaar FROS; aansluiting groot aantal sportschutters(clubs), met als boost de nieuwe wapenwetgeving in 2007
2010	Sporttak in de kijker: Recreatiesport
2013	Aansluiting Muay Thai-clubs VKBM ² O (ong. 5000 leden)
2014	Overname KUBBspel.be
2015	Nieuwe voorzitter: Pierre Janssens geeft – als stichter van FROS – de fakkel door aan Geert Gysel
2016	Momenteel 44.576 leden (zonder leden sportkampen); fusie met Natuurvriendensportfederatie en Vlaamse Liga Bedrijfssporten (totaal ong. 30.000 extra leden); nieuwe naam fusie-federatie: FROS Multisport Vlaanderen
2017	40 jaar FROS ; Start nieuw decreet op sportfederaties

b. Huidige werking

Voor een inventarisatie en overzicht van de huidige werking verwijzen we naar de werkingsportfolio's (Bijlage 1). Deze werden verdeeld en ingevuld door de verschillende projectcoördinatoren. Het betreft de voornamelijk 'grotere' projecten:

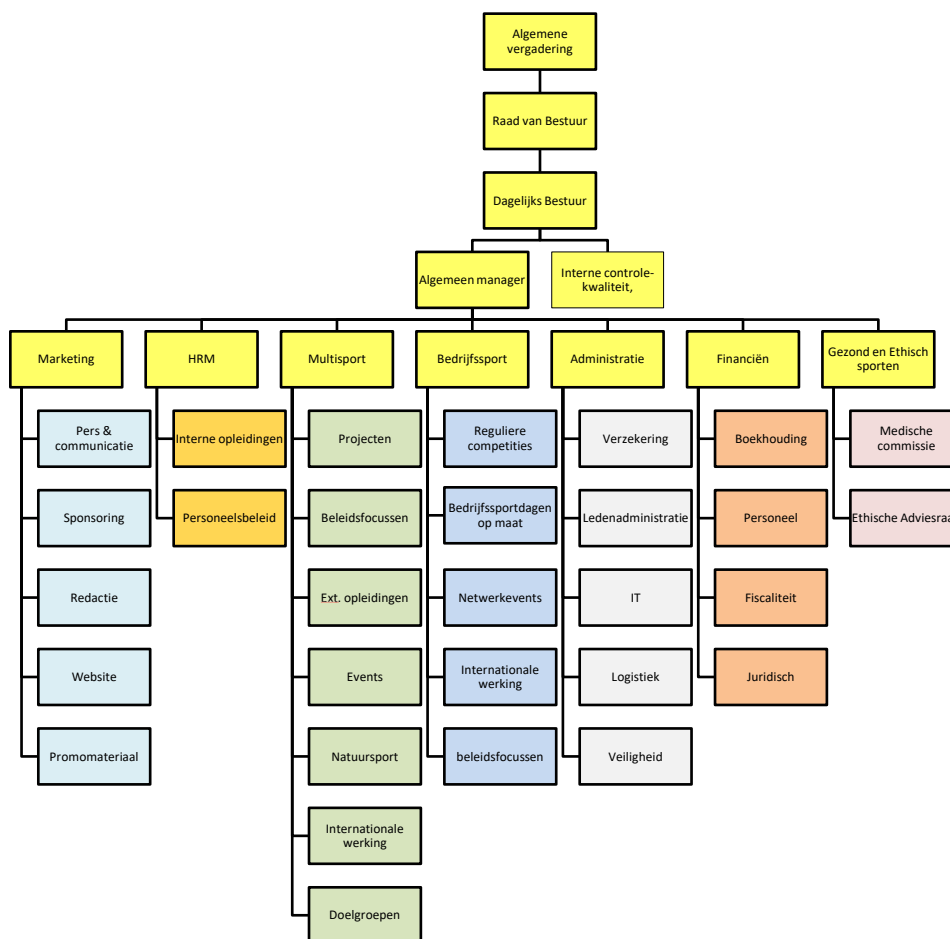
- Voetbal (AVB)
- Innovatieve sporten (Innovatieve)
- Kubb (Kubb)
- Zaalvoetbal (LZV)
- Avonturensportdagen (ASD)
- Muay Thai, Kickboks en MMA (VKBM²O), Martial Arts
- Racketlon (LRF)
- Skateboard (Skateboardacademy)
- Sportschieten (Sportschutters)
- Badminton (VBR)
- Ultimate Fisbee (UF)
- Events (Gent Zwemt & Loopt, Vlaamse Ardennenloop, FROS Running Challenge MV)
- Wielrennen (VWS)
- Zwemmen (Zwemcel)

Naast de beschreven projecten

- is FROS hoofdpartner van het event Extreme Experience in De Schorre;
- is er een uitgewerkt beleid rond GES, met een Ethische Adviesraad en Medische Commissie;
- is FROS partner/organisator van een jaarlijkse bijscholingsdag;
- lanceert FROS jaarlijks het TOFF-project, waarbij ingezet wordt op gediplomeerde trainers;
- is FROS afgevaardigd en actief in meerdere denkcellen;
- werkt FROS samen met universiteiten en hogescholen ihkv de invulling van hun curriculum en sportsessies, en het begeleiden van stagiairs;
- is FROS actief op internationaal vlak via haar lidmaatschap met het CSIT en deelname aan de World Sport Games, contacten en samenwerking met NCS (NL) en FSGT (FR), en afvaardiging in Engso Youth;
- gaat FROS pro-actief op zoek naar duurzame samenwerkingsverbanden en opportuniteiten;

c. Organogram

Bij het uittekenen van onderstaand organogram werd rekening gehouden met de werking en structuur van de 3 fuserende federaties, die geïntegreerd werd in het geheel.



Figuur 1: Organogram FROS.

d. Vorig beleidsplan

Vooraleer te starten met de opmaak van een nieuw beleidsplan, is het belangrijk om te bekijken hoe het vorige beleidsplan werd opgemaakt en welke lessen eruit getrokken kunnen worden. Door een antwoord te formuleren op onderstaande vragen konden eventuele vroegere valkuilen vermeden worden.

1. Werd het vorige beleidsplan gebruikt als werkdocument?

- *Gebruikt de RvB ons beleidsplan als leidraad?*
Nee. Het BP werd opgesteld, zoals gevraagd door BLOSO, per basis opdracht. Hierdoor werden we gedwongen om acties op te splitsen over verschillende basisopdrachten, waardoor er moeilijk een overzicht te verkrijgen is over de verschillende acties.
- *Gebruiken stafleden/leidinggevenden de beleidsnota als richtingaanwijzer?*
Nee. Door het opsplitsen van de acties over verschillende opdrachten moesten de inkomsten en kosten ook opgesplitst worden over de verschillende BO's, waardoor het aangewezen was om een zelfgemaakt werkdocument op te stellen.
- *Dient het beleidsplan als leidraad voor andere documenten?*
Ja, voor jaarplan, evaluatie...
En geven deze documenten ons een zicht op de juistheid van het beleidsplan?
Het geeft een artificieel overzicht, doordat we in een keurslijf gedwongen werden.
- *Wat merken we in het bereiken van onze doelstellingen en het maken van onze indicatoren?*
Niet realistisch genoeg, formulering niet smart genoeg, soms ook moeilijk om smart te formuleren.
- *Is de link met het financieel plan en het personeelsbeleid al gelegd.*
Voor 100% ja, maar werd niet in het beleidsplan opgenomen.

2. Hoe waren de doelstellingen geformuleerd in het vorige beleidsplan?

- *SMART? => onvoldoende SMART geformuleerd*
- *Was er een duidelijke link tussen de SD en OD? => ja*
- *Was er een duidelijk indicator en een norm? => ja*
- *Was het onderscheid tussen indicator en norm duidelijk? => niet altijd; waar mogelijk wel, soms vaag.*
- *In hoeverre berusten de DS van de organisatie op beleidsuitdagingen? => ja; bv. 50.000 leden, verhogen nieuwe sporttakken, innovatie...*
- *Berusten de beleidsuitdagingen van de organisatie op een reële SWOT-analyse? => ja*

3. Hoe verliep de procedure van de vorige beleidsplanningsprocessen?

Dit punt is moeilijk te behandelen omdat het beleidsplan in het verleden zo goed als volledig opgesteld werd door slechts 1 persoon die niet meer werkzaam is binnen de organisatie.

e. Juridische context

Onderstaande tabel 2 geeft een overzicht van de wet-/regelgeving waaraan FROS gebonden is, of die een invloed heeft of een belangrijke rol speelt. Dit geeft een overzicht van de grenzen waarbinnen FROS kan werken.

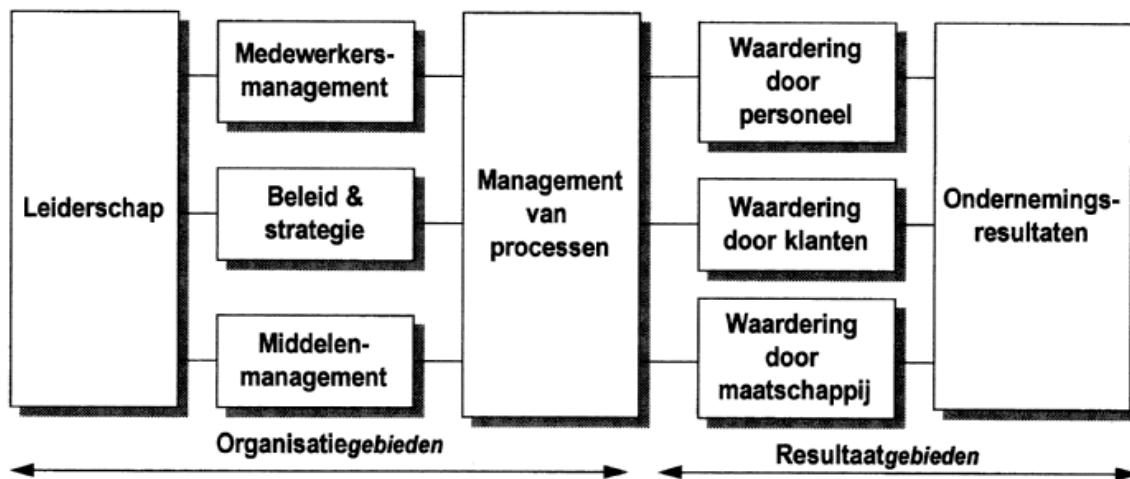
WET / DECREET / REGELGEVING	AANDACHTSPUNT
<p>DECREET Sector</p> <p>Decreet houdende erkenning en subsidiëring van Vlaamse Sportfederaties van 2001 tem 2016.</p> <p>Nieuw decreet vanaf 2017; stapsgewijs geïmplementeerd (75%-25%, 50%-50%, 25%-75%, 0%-100%).</p>	<p>Decreet sportfederaties: Uitvoeringsbesluit: Korf:</p> <p>Kwaliteitsindicator: FROS zal de norm mbt aantal gediplomeerde trainers niet behalen bij de opstar van het decreet= werkpunt!!</p> <p>Good Governance: Profielen bestuurders werden opgesteld maar dienen nog te worden voorgelegd op de volgende RVB van 14/04/'16</p> <p>Mogelijke fusies : Er zijn gesprekken bezig om eventueel te fuseren met de Natuurvriendensportfederatie en Vlaamse Liga van Bedrijfssport => impact op het beleidsplan!!</p>
<p>Btw – wetgeving.</p> <p>Niet BTW-plichtig tot 2016; gemengd BTW-plichtig vanaf 2017.</p>	<p>BTW Stelsel = FROS heeft eind 2016 een aanvraag tot identificatie voor BTW-doeleinden gedaan ter voorbereiding van de stap naar een gemengd BTW-plichtig stelsel in 2017.</p>
<p>VZW – wetgeving.</p>	<p>Statuten: werden aangepast aan de huidige wetgeving van anti- doping en GES-Decreet en werden zowel aan VSDC als aan Sport Vlaanderen ter nazicht voorgelegd. Wijzigingen worden voorgelegd aan de AV van FROS.</p> <p>Huishoudelijk reglement: De wijzigingen in de statuten hebben ook hun weerslag op het HHR. Het aangepaste HHR zal worden voorgelegd op de RVB aan de bestuurders van FROS.</p>
<p>Andere wetgeving.</p>	<p>Wapenwetgeving: FROS is in orde met de vigerende wetgeving. Korte opvolging hiervan is vereist.</p> <p>Gesco's: De subsidies voor de GESCO's worden stogezet eind 2017) => grote impact op het beleidsplan. FROS gaat maximaal voor een behoud van personeel na de stopzetting van de GESCO subsidies) => impact op het beleidsplan en een reeds aangekondigde verhoging van de ledenbijdrage.</p>

	Vrijwilligersverzekering: FROS is in orde Vrijwilligerswetgeving: FROS is in orde Brandverzekering: FROS is in orde SABAM: FROS is in orde DAC: uitdovend (tot pensioen); 1 medewerker in de nabije toekomst; na verloop van tijd in totaal 3 medewerkers.
Diverse reguleringen.	Hospitalisatieverzekering: OK Huurcontracten: OK Arbeidsongevallenverzekering: OK

Tabel 2: Overzicht juridische context.

2. ZELFEVALUATIE

Voor de zelfevaluatie werd de EFQM-methode (European Foundation for Quality Management) gebruikt in zijn meest eenvoudige vorm. De structuur van dit model (figuur 2) is interessant voor FROS en het is een manier om eenvoudig grip te krijgen op de essentie. Het is onderverdeeld in 9 criteria waarbinnen evaluatie en ontwikkeling mogelijk is, en waarbij elk criterium verder opgesplitst is in verschillende subcriteria (Bijlage 2) die telkens meer in detail een bepaald deelaspect behandelen. Criteria 1 tot en met 5 worden de 'enablers' genoemd (organisatiegebieden/factoren), criteria 6 tot 9 de 'results' (resultaatgebieden/resultaten).



Figuur 2: EFQM-model.

De lijst met subcriteria werden gebruikt als prikkels, stimulansen om een gewicht van 1 tot 9 toe te kennen aan de verschillende velden, waarbij 1 de absolute prioriteit is. Dit gebeurde op basis van het aanvoelen, de noodzaak en het in werkgroep bespreken waar nodig. Deze opdracht werd verdeeld over 4 werkgroepen die elk een eigen prioriteit toekenden aan de criteria (Bijlage 3), en waaraan een lijst met opvallende en vaak voorkomende aspecten werd toegevoegd. Uiteindelijk werd er een volgorde van criteria bekomen waar FROS nog de grootste groeimarge in heeft (zie top 4 onderaan).

1. Middelenmanagement => ook gebaseerd op vroegere situatie, maar er is al positieve evolutie merkbaar (oa. door noodzaak op IT niveau, aan gerichte marketing); projectmedewerkers hebben niet altijd een duidelijk zicht op de beschikbare middelen.
2. Medewerkersmanagement
3. Management van processen
4. Beleid en strategie

3. STAKEHOLDERSANALYSE

Alvorens de analyse uit te voeren, werden tijdens een brainstorming de belangrijkste stakeholders in kaart gebracht op basis van een prioriteitenmatrix. Hierbij kregen ze een score op hun belang voor FROS, hun kennis van FROS en hun bereikbaarheid. Onderstaande tabel 3 geeft een overzicht van zowel van de interne als de externe stakeholders van FROS, in willekeurige volgorde.

Organisatie/sport	Hoedanigheid	Naam
Zwemcel	Voorzitter VZ Tienen	Hubert Mattens
Badminton	Secretaris VBR	Gery Vercruysse
	Voorzitter VBR	Roger Saint
Voetbal	Secretaris Amateursport vzw	Jean-Pierre Stroobandt
	Voorzitter KAVB Kempen	Ludo Van Nueten
VBKM ² O	Voorzitter	Patrick Van Acker
Sportschieten	Werkgroep sportschieten	Eddy Van Herbruggen
	Secretaris FKPA	François Van Geel
Ju-Jitsu	Technisch directeur VGF	Danny Daem
Sporty vzw	Medewerker	Steffi Swennen
	Medewerker	Jeroen Goffin
Arena	Medewerker	Eddy Van Den Bosch
CSIT	Technische commissie	Henk Bouchoms
EU-Sportlink	Medewerker	Philippe De Witte
Howest	Medewerker	Walter Dewancker
	Medewerker	Annelies Van Oost
FROS – RvB	Voorzitter	Geert Gysel
Sport Vlaanderen	Medewerker	Sonia Vanden Broeck

Tabel 3: Overzicht stakeholders FROS.

Vervolgens werd aan de hand van een eenvoudige bevraging gepolst naar wat deze personen denken en verwachten van FROS. De vragenlijst is bewust beperkt tot 10 open vragen die via een online survey werden aangereikt. Met uitzondering van Sport Vlaanderen, die de neutraliteit wenste te bewaren, hebben alle stakeholders de vragenlijst ingevuld. De volgende 3 pagina's geven een samenvatting van de antwoorden op de vragen.

1. Wat verwacht je van FROS?

- Sportspecifieke kennis.
- Ondersteuning op sporttechnisch, administratief, financieel en organisatorisch vlak.
- Meedenken & opvolging, dit kan leiden tot professionalisering en uitbreiding club-/federatie werking en professionalisering in de organisatie van events, bijscholingen...
- Communicatie: open communicatie, FROS = middel voor netwerking, FROS = schakel tss hoger onderwijs, BLOSO en de sportfederaties, goede website.
- Optreden als facilitator voor recreatie en vrijetijdsbeleving op een milieu-ecologisch bewuste & maatschappelijk verantwoorde manier, met oog voor specifieke doelgroepen.

2. In welke mate beantwoordt FROS aan de verwachtingen?

- Goed!
- Financieel dmv. JSF.

3. Wat moet FROS meer doen , indien de middelen beschikbaar zijn en waarom?

- Naambekendheid verwerven (clubs belonen met FROS- embleem op uitrusting, uniform naar buiten komen met uitrusting).
- Verder uitbouwen alle sporttakken, ook nieuwe sporten. (o.a. door promotie).
- Cursussen organiseren voor zowel administratie (hoe omgaan met financiële middelen) als het sporttechnische .
- CSIT: ter beschikking stellen leden, host kampioenschap, deelname WSG met stijgend aantal sporten.
- Milieueducatie, oplossing vluchtelingenproblematiek uitwerken + hoger Onderwijs en EU partnerships uitbouwen.
- Statuut sportlesgever verdedigen.

4. Wat moet FROS afbouwen en waarom?

- Recreatieve aanpak, meer streven naar semiprofessionele aanpak van competitieclubs.
- Minder aanmoediging kleine clubwedstrijden.
- Minder meegaan in partijpolitiek Vlaams sportlandschap.

5. Waarom ben je wel/niet tevreden van FROS?

WEL

- De betrokkenheid van FROS en goede samenwerking, doormiddel van enthousiaste en gemotiveerde medewerkers.
- Openstaan voor evolutie in sport en lichaamsbeweging.
- Cross-sectoraal werken (ook met minder sport specifieke actoren).
- Goede ondersteuning & uitwerking voorstellen, mooi aanbod.
- Stepstone voor stageprojecten.

NIET

- Niet consequent, te amateuristisch.

6. Welke goede raad/ suggesties voor de toekomst kan je FROS meegeven en waarom?

- Meer naar buiten opereren met accent op de activiteit en belevenis, op basis hiervan aanbod FROS aanpassen en clubs openstellen.
- Fris en alert blijven naar toekomst door flexibiliteit, ruggensteun en draagkracht.
- Pionieren in sportwereld, zowel voor innovatieve sporten als traditionele sporten door o.a. promotie, Naambekendheid verwerven.
- Amateursport aanbieden, maar op professionelere manier.
- Voldoen aan verwachtingen!

7. Welk zijn de sterktes van FROS en waarom?

- Cross-sectoraal werken, internationale focus, partnerships.
- Openheid: in samenwerking, voor het nieuwe (alle soorten clubs, innovatieve sporten, evolutie in sport en beweging).
- Laagdrempelig (recreatie).
- Oog voor innovatie, specifieke doelgroepen, kwetsbare groepen.
- Competente staf (betrokken, professioneel, gemotiveerd, bedachtzaam...), zorgt voor kwaliteit zowel administratief en sportspecifiek.
- Oplossingsgericht.
- Mensgericht denken (E & M verantwoord sporten, wetgeving mensvriendelijk overbrengen) .
- Sterke verzekering voor sportkaders en leden.

8. Welk zijn de zwaktes van FROS en waarom?

- 'Kleinere' sportbond die moet opboksen tegen grote bonden.
- Subsidie afhankelijk.
- Te weinig internationale verankering en internationale/nationale partnerships.
- Te weinig oog voor duurzaamheid en CSR.
- Onbekendheid in sportwereld.
- Geen uniformiteit in organisatie events bij clubs.
- Activiteiten clubs niet goed op elkaar afgestemd.
- Geen controle op aansluiting zwemmers bij FROS, ook niet-fros leden nemen deel aan wedstrijden.
- Vragen clubs worden niet doorgespeeld.
- Té recreatief.

9. Welk zijn de kansen voor FROS?

- Inzetten op beleving (cultuur, natuur (milieueducatie), sociale cohesie, technologie, fusion).
- Nauwere connecties en samenwerkingsverbanden aangaan die sportwereld beïnvloeden. Vb. Streef met unisportfederaties naar een win-win situatie.
- Meer naambekendheid verwerven in sportwereld, pionieren.
- Transparantere communicatie naar leden ivm bijscholingen, cursussen.
- Kleine federaties inlijven om zo 1 van de grootste amateursportfederaties worden.
- Focus op competitie amateursporters + recreatieve sportclubs → groter doelpubliek.
- Opzoek gaan naar nationale sponsoring.
- Inspelen op technologische revolutie/hybride beleving en digitale wereld met o.a. integratie van apps, interactieve sociale media (sport spelconcepten), fusion sport → Cursussen hieromtrent.

10. Welk zijn de bedreigingen voor FROS?

- Stijgend belang grote sportbonden.
 - Striktere opkomst in afhankelijkheid van unisportfederaties en hun gesloten deur mentaliteit.
 - Opname amateursporten in professionele bond. Verdwijnen van amateursporter, veel mensen stoppen met sporten.
- Financieel
 - Versnippering van amateursporten in federaties. Dit veroorzaakt moeilijke financiële haalbaarheid en continuïteit (subsidies verdelen).
 - Afname budgetten overheid.
- Afbrokkeling vrijwilligerswerk.
- Voeling met clubs verliezen.
- Concurrentie privémarkt / initiatieven vrije tijdssector.
- Meegaan in partijpolitiek.
- Te veel focus op innovatie, waardoor inzet traditionele sporten verwaarloosd wordt.

4. BELEIDSFOCUSSEN

a. Jeugdsport

De gegevensverzameling werd gemaakt op basis van de data van werkjaar 2016 op datum van 31/5/2016. Met het project wordt zowel kwantiteit (verhoging participatie) als kwaliteit beoogd en gaat het in totaal om ongeveer 8100 (6800 leden + 1300 niet-leden) jongeren. Voor de berekening van het aantal niet-aangesloten jongeren hebben we ons enerzijds gebaseerd op een verwachte participatieverhoging van ongeveer 10 jeugdleden club, en anderzijds op het verwachte aantal jongeren dat met de diverse promotionele activiteiten door de clubs zal worden bereikt.

Van de sportclubs met minimum 1 jeugdlid (#:433) die de communicatie van het van het FROS Jeugdsportfonds ontvangen, zijn er 168 clubs die minimum 15 jeugdleden hebben en daarmee effectief voldoen aan de eerste basisvoorwaarde voor deelname aan het project. Dit is dan ook de groep waarop het Jeugdsportfonds in de eerste plaats is gericht en van waaruit ook het grootste aantal deelnemers verwacht wordt. Het moet echter ook een stimulans zijn voor de sportclubs die nog geen 15 jeugdleden hebben om hiernaar te werken, zodoende in de toekomst wel te kunnen deelnemen. Enkel de clubs die geen jeugdwerking beogen en/of waarvan het sportspecifieke reglement geen jeugdcategorie bevat (bv. FROS Leuvens Zaalvoetbalverbond, AVB) zullen quasi nooit in aanmerking komen. Op basis van bovenstaande cijfergegevens beoogt FROS een deelname van 52 clubs aan het Jeugdsportfonds, hetgeen een stijging zou zijn van 44% tov. 2016 en ook bijna de helft van de potentiële clubs (108). Hierbij werd in de mate van het mogelijke rekening gehouden met de extra clubs van de fusiepartners NVSF en VLB die ook in aanmerking kunnen komen.

Van de 168 sportclubs zijn er echter slechts 108 die een gesubsidieerde sporttak aanbieden en dus effectief in aanmerking komen voor subsidies via de beleidsfocus jeugdsport. Voor de overige 60 clubs voorziet FROS zelf een financiële ondersteuning waarvoor ze geen beroep doet op de middelen van deze beleidsfocus. Daarvoor wordt bijkomend een bedrag van min. €5000 vrijgemaakt en een aangepaste vragenlijst met bijhorend reglement opgesteld. De communicatie, deadlines en verwerking van de gegevens gebeurt parallel aan die van de jeugdsportclubs met gesubsidieerde sporttakken. Tabel 4 geeft een overzicht van de bij FROS aangesloten sportclubs die minimum 15 jeugdleden hebben, met een onderscheid tussen gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde sporttakken.

Sporttak	# clubs gesubsidieerde ST	# clubs niet-gesubsid. ST
Aikido	7	
Badminton	5	
Basketbal	1	
Boogschieten - Handboogschieten - Doelschieten	1	
Dansen; Omnisport	1	
Dansen; Zwemmen - Zwemmen; Omnisport	1	
Duiken	2	
Duiken; Zwemmen – Zwemmen	1	
Escrime		2
Frisbee - Ultimate frisbee		5
Gymnastiek	1	
Gymnastiek - Aerobic gymnastics	1	
Gymnastiek - kleutergymnastiek; Multimove	1	
Gymnastiek - Trampoline;	1	
Hapkido		5
Ijsschaatsen - Kunstschaatsen	1	
Ju-jitsu	26	
Karate - Stijl/Kata	6	
Kickboxing		38
Kickboxing; Mixed Martial Arts (MMA)		6
Multimove voor kinderen		1
Pencak silat		1
Recreatieve sporten - Bossaball		1
Rolschaatsen – Skateboard	2	
Taekwondo	10	
Voetbal - Veldvoetbal	1	
Wushu	1	
Zelfverdediging		1
Zwemmen – Waterpolo	1	
Zwemmen – Zwemmen	23	
Eindtotaal	94	60

Tabel 4: Overzicht sportclubs van FROS met min. 15 jeugdleden.

b. Laagdrempelig sportaanbod: Skate After School

De skateparken, die voornamelijk in de grootsteden talrijk aanwezig zijn, worden gekenmerkt door een vrijheid van toegang en sluiten in principe niemand uit. Hier worden voornamelijk tieners aangetroffen waarbij de leeftijd varieert tussen 12 tot 25 jaar. Het aantal volwassen gebruikers neemt ook gestaag toe, waarbij skateboard en BMX grotendeels mannelijke disciplines zijn. De ondervertegenwoordiging van vrouwen en jonge kinderen is voor een stuk te verklaren doordat skateparken als openbare ruimte vaak worden toegeëigend door zijn gebruikers. Met een voornamelijk mannelijk publiek voelen kinderen en vrouwen zich hierdoor minder op hun gemak. Georganiseerde activiteiten kunnen daarbij een stimulerende rol spelen voor deze doelgroep. Bijkomend stellen we bij de gebruikers van het structurele aanbod (clubwerking, sportkampen, lessenreeksen,..) juist het omgekeerde vast. Hier zijn het juist de jonge kinderen, waaronder een aanzienlijk aantal meisjes die zich de sport eigen maken. Het kunnen aanleren van de sport in een meer gestructureerde omgeving kan hen meer zelfvertrouwen geven in de openbare skateparken.

c. Laagdrempelig sportaanbod: G-klimmen

Rekening houdend met de doelgroep en de nadruk op een kwalitatieve uitbouw van het project, is het beoogde aantal deelnemers (45) verspreid over 3 sportclubs bewust beperkt gehouden. Het wegnemen van fysieke drempels bij G-sport blijft een uitdaging, en bij muurklimmen manifesteert zich dit zich nóg meer dan bij andere. Het vereist ervaring van getrainde lesgevers om in te kunnen spelen op de noden van de G-sporters, om personen met een amputatie, slecht zicht, beperkte arm- of beenkracht, hoogtevrees, een mentale beperking, autisme te kunnen leren klimmen door aanpassingen van techniek, specifiek klimmateriaal en afgestemde infrastructuur. Personen met een beperking worden vaak geconfronteerd met het feit dat “iets” niet mogelijk is. G-klimmen biedt de kans om een sport te beoefenen die op het eerste zicht helemaal niet toegankelijk lijkt, maar een specifieke aanpak, de opbouw, en het vertrouwen dat men creëert zorgen ervoor dat de sporters zichzelf kunnen overstijgen. Misschien kunnen zij dan net wél iets, want iemand ander niet kan.

d. Innovatie: Challenge!

Weinig federaties spelen in op de trend van de steeds groter wordende groep aan sporters binnen de ‘lichte sportgemeenschappen’. Deze sporters zijn niet geïnteresseerd om hun hobby te beoefenen binnen een clubcontext maar willen zelf de tijd, plaats en invulling bepalen van hun sportbeoefening. Ook zij kunnen nood hebben aan ondersteuning vanuit een federatie, maar omdat ze niet zijn aangesloten bij een reguliere sportclub moet er via andere kanalen en op andere manieren met hen gecommuniceerd worden. Naast de trend van de lichte sportgemeenschappen is er een groeiend potentieel aan en gebruik van mobiele toepassingen. Hiermee kan er op deze groep sporters ingespeeld worden tijdens zowel hun vrije tijd als in een context van sport op het werk. Er bestaan reeds mobiele tools om met sporters af te spreken om een bepaalde sport te gaan beoefenen (bv. Djubble binnen loopcontext), maar er bestaat echter nog niets dat inspeelt op Urban Sports of sportinnovaties. Bovendien kan deze mobiele tool ook voor de klassieke sporten een extra platform creëren.

B. Extern

1. STAKEHOLDERSANALYSE

De afbakening en ondervraging van zowel de interne als de externe stakeholders werd reeds in het vorige hoofdstuk 1.C. behandeld.

2. OMGEVINGSANALYSE

Dit deel van de gegevensverzameling is een inventarisatie van sectoroverschrijdende evoluties en externe factoren die een invloed kunnen hebben op FROS, en werd door middel van de (de)STEP-methode opgesteld. Op basis van een uitgebreide externe analyse van VSF (Bijlage 4) werd bekeken welke trends op demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek vlak relevant zijn voor FROS en welke opportuniteiten en/of bedreigingen ze bevatten.

1. Demografisch

- Door de groei van buitenlandse immigratie is het **aantal vreemdelingen** tov totale bevolking in de grote steden toegenomen, hetgeen mogelijkheden biedt ihkv. de beleidsfocus laagdrempelig sporten oa. voor de sporten skateboard en Muay Thai (2 toegankelijke en populaire sporten).
- **De ondervertegenwoordiging van etnisch-culturele minderheden** in de sportsector kan opgevangen worden door de oprichting/ondersteuning van nieuwe multisportclubs (vb. opgericht voor 1 nationaliteit – cfr. Tsjechisch initiatief Gent). Sportclubs met enkel buitenlandse leden vragen echter een intensieve begeleiding, en het verzekeren van vreemdelingen blijkt moeilijk.
- Aangezien er reeds veel organisaties bezig zijn met het creëren van een laagdrempelig sportaanbod (Buurtsport, actie laagdrempelige sportclub,...), is het opportuun om in dit kader een **samenwerking** aan te gaan met andere partners.
- Door het inzetten van Kubbspel en het opstarten van een specifiek seniorenwerking (doelgroepgericht, aanbod van A-Z) binnen de bestaande clubs, kan er ingespeeld worden op de actuele leeftijdspiramide van een **verouderde bevolking** (vnl. oudere vrouwen). Samenwerking met seniorenportorganisaties (Okra-sport, S-sport) is hierbij opportuun.
- Een **drukker en sedentair** leven biedt kansen om een aanbod uit te werken voor clubs waar ouders en kinderen tegelijk aan sport kunnen doen. Bijkomend kunnen er initiatieven genomen worden ihkv sporten op de werkvloer (tijdens de werkuren).

2. Economisch

- **Besparingen** van de Vlaamse regering en het streven naar schaalvergroting openen de deur naar mogelijke fusies met partners die in het verleden wel konden overleven, maar nu niet meer in aanmerking komen voor subsidiëring. Het zorgt ook voor een verhoogde drang naar (financiële) onafhankelijkheid.
- Door een **dalend budget** voor wat betreft **DAC- en GESCO-tewerkgestelden** zal er naar alternatieve inkomstenbronnen gezocht moeten worden (vb. events) en dringt zich een verhoging van de lidmaatschapsbijdrage op om de bestaande werking te kunnen bestendigen. Bijkomend bieden de beleidsfocussen opportuniteiten om te investeren in specifieke projecten.
- **FROS kan inspelen op de commercialisering van de sport**, oa. door het aanbieden van allerhande extra diensten zoals georganiseerde lactaattesten, trainingsschema's, 24/7-verzekering,....

3. Sociaal/cultureel

- Door via de beleidsfocussen laagdrempelig en innovatief sporten te focussen op de lichte sportgemeenschappen en het thema gezondheid (concept Lovifit), en zo sport gebruiken als middel, kan FROS inspelen op een **individualiserende maatschappij**.
- In de huidige samenleving is men constant op zoek naar groei en worden **nieuwe zaken zo snel mogelijk vervangen** door een ander (nieuwer) product. Deze trend kan opportuniteiten bieden voor de omnisportclubs van FROS, waarin men eerst van verschillende sporten (bv. sportpas – cfr. concept SNS) kan proeven voordat men een sportspecifiek lidmaatschap aangaat.
- FROS kan haar diensten nog meer afstemmen op de noden van de clubs, niet enkel door de organisatie van bijscholingen (“Vrijwilligers in uw sportclub”), maar ook door het inschakelen van clubondersteuners in het werkveld, om zo de **daling van het aantal vrijwilligers** in de georganiseerde sport op te vangen.
- Het steeds **groeïend aanbod aan media- en IT-toepassingen** biedt mogelijkheden aan FROS om data van leden te verzamelen (meten = weten) en een efficiënte communicatiestrategie te ontwikkelen.
- Het belang van **VTS-gediplomeerde lesgevers** in sportclubs verhoogt, maar door een andere finaliteit is de nood in een recreatieve sportclub hieraan minder groot. Er dringt zich een mentaliteitswijziging op, die FROS kan realiseren door het lanceren van een campagne (TOFF) en de nadruk op gediplomeerde lesgevers in haar projecten.

4. Technologisch

- FROS kan inspelen op de uitgebreide waaier aan **mediatoepassingen** waarover steeds meer huishoudens beschikken door het ontwikkelen van sportgelinkte toepassingen (apps).
- De **mediatisering** van de sport gecombineerd met de opkomst van nieuwe media kan een kans bieden op het vlak van gerichte communicatie en efficiënt gebruik van beeldmateriaal.

5. Ecologisch

- Het tekort aan **vrije recreatieruimte** en **beschikbare sportaccommodatie** kan opgevangen worden door het opstarten van initiatieven ihkv. Urban sports.
- De fusie met De Natuurvriendensportfederatie biedt kansen om het **duurzame aspect** van sportbeoefening in de brede werking van FROS te integreren.

6. Politiek

- De centrale doelstelling van de Vlaamse regering is de **verhoging van de sportparticipatie**, met daarbij een focus op doelgroepen (oa. kansarmen). Behalve de organisatie van toegankelijke evenementen kan FROS via de beleidsfocus laagdrempelig sporten hierop inzetten.
- Door de nadruk te leggen op het belevingsaspect in de sport kan FROS – naast het gezondheidsaspect – tegemoet komen aan één van de belangrijkste redenen om aan sport te doen: **plezierbeleving**.
- De **globalisering** en de groeiende aandacht voor **sport op Europees niveau** biedt kansen aan FROS om haar internationale werking (E+, Engso Youth) uit te bouwen en contacten (CSIT, NCS, FSGT) te verstevigen.

A. SWO-ART

Voor het in kaart brengen en interpreteren van alle verzamelde gegevens werd gekozen om te werken met het SWO-ART rooster (Socius). Deze werkwijze vermijdt een te grote focus op het negatieve maar houdt tegelijkertijd ook rekening met de zwaktes en/of bedreigingen. Op basis van de verzamelde gegevens (5. Gegevensverzameling) werden eerst de buitenste rij en kolom van het rooster ingevuld (Tabel 5).

Sterktes	Kansen
<ul style="list-style-type: none"> • Professionaliteit; • Maatwerk en flexibiliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profilering/USP (gezicht); • Focus innovatie & beleving; • Communicatie en marketing; • Samenwerking; • Product (sport); • Inspelen op verandering samenleving; • Projectkansen op Europees niveau; • Multisport; • Beleidsfocussen.
Zwaktes	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Naambekendheid, communicatie; • Introvert karakter; • Ontbreken USP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrentie federaties/commerciële circuit • Norm voor trainers; • Financiële afhankelijkheid.
Aspiraties	Resultaten
<ul style="list-style-type: none"> • Volop voor innovatie gaan; • Groei van organisatie; • Investeren in personeel; • Meer autonomie (proactief); • Mensgericht en waarderend personeelsbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Openheid, communicatie, omgang; • Competenties; • Sterke basisdienstverlening; • Flexibiliteit, maatwerk.

Tabel 5: SWO-ART rooster (Socius).

B. Beleidsuitdagingen

Op basis van het SWO-ART inspiratierooster en door het combineren van de sterktes/zwaktes/aspiraties met de kansen/bedreigingen/resultaten (Bijlage 5) komen we tot de volgende 21 beleidsuitdagingen:

1. Hoe kunnen we onze professionaliteit en openheid verhogen, en dit doortrekken op het vlak van communicatie en marketing?
2. Hoe kunnen we de openheid, communicatie en omgang in verbinding brengen met waarderend personeelsbeleid?
3. Hoe kunnen we investeren in personeel en zo de competenties verhogen?
4. Hoe kunnen we ontbrekende competenties internaliseren en/of binnenhalen?
5. Hoe kunnen we professioneel inspelen op concrete noden en behoefte binnen het Vlaamse sportlandschap?
6. Hoe krijgen we kansen op innovatie en concrete behoeftes bij mensen en groepen sneller in het vizier?
7. Hoe kunnen we ons doelpubliek inspireren om meer dynamiek te realiseren?
8. Hoe kunnen we samenwerkingen aangaan en duurzaam maken?
9. Hoe kunnen we door samenwerking de organisatie laten groeien?
10. Hoe kunnen we onze flexibiliteit aanwenden om beter in te spelen op veranderingen?
11. Hoe kunnen we uitgroeien tot 'de' Vlaamse Multisportfederatie; het aanspreekpunt voor alle recreatieve sporters?
12. Hoe kunnen we onze basisdienstverlening verder professionaliseren?
13. Hoe kunnen we onze eigen ambities realiseren binnen projectkansen en/of beleidsfocussen?
14. Hoe kunnen we onze boodschap van innovatie zo uitdragen dat al onze doelgroepen zich betrokken voelen?
15. Hoe kunnen we evolueren naar een meer mensgericht en waarderend personeelsbeleid?
16. Hoe kunnen we een context creëren waarbinnen iedereen optimaal kan functioneren?
17. Hoe kunnen we onze identiteit scherp, uniek en gedragen krijgen en een hogere impact genereren?
18. Hoe kunnen we ons beleid verder doorzetten om onze financiële onafhankelijkheid te verhogen?
19. Hoe kunnen we een ondersteuningsbeleid naar clubs uitbouwen om de trainersnorm te verhogen/behalen?
20. Hoe kunnen we binnen en buiten de decretale context optimaal onze eigen missie realiseren?
21. Hoe kunnen we onze financiële afhankelijkheid verlagen?

Om te bepalen welk van de beleidsuitdagingen absolute prioriteit verdienen, werd een online bevraging verstuurd naar alle medewerkers en leden van de RvB. Er werd bij de weging rekening gehouden met de gekozen prioriteit van de beleidsuitdaging, en met het aantal keren dat een beleidsuitdaging werd gekozen. Voor de resultaten van deze bevraging verwijzen we naar het analysedocument (Bijlage 6).

C. Strategische doelstellingen

De prioritaire beleidsuitdagingen werden uiteindelijk geformuleerd in 6 gedragen strategische doelstellingen:

Strategische doelstelling 1

FROS is dé Vlaamse Multisportfederatie met een laagdrempelig, flexibel en **vernieuwend aanbod voor alle sporten en op maat** van alle sportbeoefenaars. De focus ligt op actieve, duurzame sportbeleving en een sterk maatschappelijk en ethisch engagement.

Strategische doelstelling 2

Als extraverte organisatie zoeken we proactief naar **duurzame samenwerking**.

Strategische doelstelling 3

FROS biedt een hoge **kwalitatieve** dienstverlening d.m.v. opleiding, maatwerk en expertise. FROS inspireert, prikkelt en zoekt actief de dialoog met de doelgroep op.

Strategische doelstelling 4

FROS heeft een waarderend en **persoonsgericht personeelsbeleid**, waarbinnen medewerkers optimaal kunnen groeien en functioneren. Dit doen we door maximaal te investeren in transparantie, opleiding en dialoog. FROS draagt zorg voor een goed evenwicht tussen de uitdagingen en het welbevinden van de medewerkers.

Strategische doelstelling 5

FROS' dynamische identiteit is eenduidig af te lezen uit de open en heldere manier van **communiceren**: professioneel en klantgericht. Deze herkenbare communicatiestijl vergroot de naambekendheid en verkleint de afstand met alle relaties. Het communicatieplan maakt deel uit van een **marketingstrategie** die gebaseerd is op wederkerigheid.

Strategische doelstelling 6

FROS voert een **proactief en ondernemend financieel beleid** dat haar ontwikkeling en groei stimuleert.

Tot slot werden alle geplande acties verbonden aan 1 of meerdere strategische doelstellingen, en werden de acties per strategische doelstelling onderverdeeld en verzameld onder SMART geformuleerde operationele doelstellingen, daarbij ook rekening houdend met de begroting per actie. Voor het volledige overzicht van de strategische en operationele doelstellingen met de daaraan gekoppelde acties en begroting, verwijzen we naar de excelfile Luik 2 BP 2017-2020 FROS Multisport Vlaanderen.xlsx.

We kunnen concluderen dat FROS Multisport Vlaanderen voor enorme uitdagingen staat in de komende beleidsperiode. Wij zijn er echter van overtuigd dat we samen met onze fusiepartners heel wat opportuniteiten hebben om enkele bijkomende aspecten van multisport op de kaart te zetten. Zo zullen we volop de kaart van natuursport trekken en het ecologisch aspect van de sport voor allen nog meer benadrukken door een duurzaam en laagdrempelig sportaanbod.

Daarnaast biedt de fusie met de bedrijfsport ons de mogelijkheid om dit aspect van sport op en naast de werkvloer verder uit te bouwen. Een sterke verankering van sport binnen de bedrijven waarbij naast de klassieke competities ook plaats is voor innovatieve sporten is onze aspiratie!

Hoge kwalitatieve dienstverlening dmv opleiding, maatwerk en expertise is één van onze strategische doelstellingen. Via diverse projecten die door de Overheid worden gesubsidieerd of die FROS zelf financiert, zullen we het aantal gediplomeerde trainers verhogen in alle sporttakken, zowel de erkende als de niet-erkende sporttakken. FROS trekt daarmee resoluut de kaart van kwaliteit!

Maatwerk is steeds ons kenmerk geweest en dit zal zich in de komende beleidsperiode ook weer vertalen in een aantal innovatieve projecten die we op vraag van onze stakeholders zullen op de kaart zetten.

Tot slot willen we nog meer inzetten op lucratieve events die ervoor zullen zorgen dat onze financiële afhankelijkheid verlaagt waardoor we onze basis versterken en we ervoor kunnen zorgen dat men zijn/haar favoriete sport(en) bij FROS kan blijven beleven!

Bijlage 1: Werkingsportfolio's projecten FROS.

Bijlage 2: Maatstaven EFQM.

Bijlage 3: Zelfevaluatie FROS.

Bijlage 4: Oplijsting STEP-factoren (VSF).

Bijlage 5: SWO-ART inspiratierooster FROS.

Bijlage 6: Analyse beleidsuitdagingen FROS.

Bijlage 7: USP Sessie 14.04.16 FROS.