

Rapportering 2023



Inhoud

1. Inleiding	2
2. Doel	3
3. Projectteam.....	4
4. Bereikte resultaten	6
5. Projectplanning	11
6. Impact.....	12
Bijlage 1: Clusters en thema's.....	17
Bijlage 2: Tijdslijn	19
Bijlage 3: Resultaten uit stakeholdersgroepen studiegroep HR-werkgeluk.....	20

1. Inleiding

Situatieschets

De beleidsfocus 'rationalisatie' heeft als doelstelling het streven naar efficiëntiewinst in de niet-sportgerelateerde werking. Binnen deze beleidsfocus situeert zich het 'Sharebox'-project, een rationalisatieproject van Paardensport Vlaanderen in samenwerking met vier andere erkende en gesubsidieerde sportfederaties, meer bepaald Cycling Vlaanderen, Fros Multisport Vlaanderen, Gezinssport Vlaanderen en Gymfed, onder coördinatie van Vrijwilligerswerkwerk als externe partner.

De 5 sportfederaties hebben zelf al geïnvesteerd in een begeleidingstraject met een externe partner. Vanuit deze ervaring is vastgesteld dat uitwisseling een cruciaal aspect is in dergelijke trajecten. Een individueel traject opstarten op individuele basis kost bovendien al snel 3 keer meer. Dit is absoluut efficiëntiewinst.

Dit project is dan ook spontaan ontstaan vanuit de nood van 5 federaties aan kennisdeling en informatie-uitwisseling op het vlak van bestuurlijke en personeelsgebonden uitdagingen, en een begeleidingstraject rond herstructurering dat ze afzonderlijk en parallel van mekaar zijn aangegaan.

“In dit verhaal staat niet de fiets, het paard of de evenwichtsbalk centraal maar de efficiëntie van de sport in het algemeen.”

Massimo Van Lancker, Cycling Vlaanderen

2. Doel

De **doelstellingen** van Sharebox zijn gericht op het optimaliseren van het huidige menselijk en financieel kapitaal. Door kennis te delen kan tot een efficiënte organisatiestructuur en -cultuur gekomen worden. We kunnen dan ook drie focussen onderscheiden:

- 1) Focus organisatiemanagement
- 2) Focus personeelsmanagement
- 3) Focus op kennis sharen

Voor het eerste projectjaar (opstart 2023) werden er 3 acties vooropgesteld die binnen die focussen kaderen.

- i. Elke sportfederatie maakt een **projectplan**. Vanuit het projectplan komt het van dag één in beweging.
Het projectplan van elke sportfederatie gaat over het bepalen van **thema's**, dit onder externe begeleiding.
- ii. De **stuurgroep** komt samen in volgende maanden: februari, april, juni, september, november
Tijdens de stuurgroep van februari wordt de stand van zaken besproken en het bepalen van de thema's.
- iii. Er worden één of meerdere **studiegroepen** opgestart en ook afgerond. Afhankelijk van het thema en de omvang kunnen er meerdere studiegroepen worden opgestart in een jaar.

3. Projectteam

Omdat de doelstellingen niet enkel door de vaste medewerkers van de vijf deelnemende sportfederaties bereikt kunnen worden, werd Vrijwilligerswerkwerkt als externe organisatie aangesteld om het project te coördineren en mee te helpen verwezenlijken. Het projectteam bestaat daarmee uit 2 vaste medewerkers per deelnemende sportfederatie en 2 medewerkers van Vrijwilligerswerkwerkt.

Er werd op 2 niveaus gewerkt: stuurgroep en subteamniveau. In wat volgt wordt elk niveau toegelicht.

De **stuurgroep** is het kernteam dat op regelmatige tijdstippen samenkomt, de krijtlijnen uitzet en het overzicht behoudt over het volledige project. De indienende sportfederatie staat in het vet gemarkeerd.

Stuurgroep		
Sportfederatie	Persoon 1	Persoon 2
Cycling Vlaanderen	Van Lancker Massimo	Bruyneel Mathieu
Fros Multisport Vlaanderen	Verheyen Martine	Vanlessen Micha
Gezinssport Vlaanderen	Stevens Wout	Dillen Jonas
Gymfed	Arys Ilse	Foré Leen
Paardensport Vlaanderen	Vlamynck Lies	De Smet Julie
Partner/stakeholder	Persoon 1	Persoon 2
Vrijwilligerswerkwerkt	Vermeulen Koen	Daelman Ineke

Voor de uitwerking van specifieke onderdelen hebben we gekozen om met **subteams** te werken. De subteams zijn kleiner dan de stuurgroep en concentreren zich op specifieke operationele opdrachten binnen een bepaald kader. Er wordt telkens naar de stuurgroep teruggekoppeld. Het is de stuurgroep die het mandaat geeft aan een subteam om met een specifiek item aan de slag te gaan.

Het doel van die tweede categorie is tweeledig:

- enerzijds ondersteunt het de stuurgroep op een concrete en praktische manier,
- anderzijds maakt dit deel uit van de verduurzaming en de uitrol van het Sharebox-project, in eerste lijn binnen en tussen de deelnemende federaties. Zo kunnen medewerkers een netwerk uitbouwen en kennis sharen.

In 2023 werden 4 subteams opgestart en hierin onderscheiden we twee categorieën:

- 1) Subteams met een selectie stuurgroepleden;
- 2) Subteams met een selectie stuurgroepleden én andere medewerkers uit de deelnemende sportfederaties op basis van een expertise en functie die aansluit bij het thema van het subteam.

Dit is een belangrijke opstap voor de verduurzaming van dit rationalisatieproject met het oog op de uitrol naar andere sportfederaties. Op termijn kunnen dan meerdere mensen met een welbepaalde expertise, vanuit hun ervaring in de sportfederatie, hun kennis delen bij andere sportfederaties.

Hieronder volgt een overzicht van elk subteam met telkens de eerste persoon als aanspreekpunt. Zo verloopt de interne communicatie gestroomlijnd en gecentraliseerd.

Subteam rapportering		
Wie?	Stuurgroep lid?	Sportfederatie?
De Smet Julie	X	Paardensport Vlaanderen
Vlamynck Lies	X	Paardensport Vlaanderen
Vanlessen Micha	X	Fros Multisport Vlaanderen
Daelman Ineke	X	Vrijwilligerswerkwerkt

Subteam beleidsplanning		
Wie?	Stuurgroep lid?	Sportfederatie?
De Smet Julie	X	Paardensport Vlaanderen
Vlamynck Lies	X	Paardensport Vlaanderen
Vanlessen Micha	X	Fros Multisport Vlaanderen
Vermeulen Koen	X	Vrijwilligerswerkwerkt
Subteam marcom		
Wie?	Stuurgroep lid?	Sportfederatie?
De Smet Julie	X	Paardensport Vlaanderen
Dillen Jonas	X	Gezinssport Vlaanderen
Beeckmans Joppe		Fros Multisport Vlaanderen
Gosseye Delphine		Gymfed
Daelman Ineke	X	Vrijwilligerswerkwerkt
Vlamynck Lies	X	Paardensport Vlaanderen
Vermeulen Koen	X	Vrijwilligerswerkwerkt
Subteam enquête		
Wie?	Stuurgroep lid?	Sportfederatie?
Daelman Ineke	X	Vrijwilligerswerkwerkt
Foré Leen	X	Gymfed
Gheerardyn Anne-Laure		Cycling Vlaanderen
Vral Emely		Fros Multisport Vlaanderen

Actiepunten subteam rapportering

- Uitwerken en finaliseren voortgangsrapportering tegen 10/09/2023;
→Subsidiërings- en erkenningsaanvraag
→Hierin terugkoppelen op vragen/feedback beoordelingscommissie
→Inclusief **infovideo** over Sharebox door VWW ([klik hier voor de video](#))
- Uitwerken en finaliseren rapportering tegen 01/04/2024

Actiepunten subteam beleidsplanning

- Uitwerken en finaliseren plan van aanpak nieuwe beleidsperiode 2025-2028

Actiepunten subteam marcom

- **Een video (reel)** als terugblik op de samenkomsten van de stakeholdersgroepen uit de studiegroep HR-werkgeluk i.f.v. interne verbreding naar de medewerkers binnen de deelnemende sportfederaties ([klik hier voor de video](#))
 - Brainstorm en plan van aanpak uitwerken
 - Foto's in een vast format tijdens de verschillende samenkomsten
 - Foto's omzetten in een reel
 - Uitwerken en finaliseren reel (verschillende feedbackrondes)
 - Inzetten in functie van interne verbreding binnen de deelnemende federaties
- **Animatievideo Well Played** voor kennismaking met Sharebox i.f.v. externe verbreding naar andere (niet-deelnemende) sportfederaties ([klik hier voor de video](#))
 - Intakegesprek met Well Played
 - Feedback aanleveren op script, storyboard, moodboard (concept), stijl & stem

Actiepunten subteam enquête

- Voorbereidend werk voor een enquête in het kader van de studiegroep HR-werkgeluk
- Insteek: verbreding via een bevraging over werkgeluk bij medewerkers sportfederatie

4. Bereikte resultaten

Inleiding

Voor alle zaken die weinig of niets met sport te maken hebben zijn leidinggevenden van sportfederaties op de eigen kennis en expertise aangewezen. De interne werking, loonafspraken, rol en taakverdeling van het bestuur... Die gevoelige materie delen sportfederaties niet snel met hun "concullega's". Dat vergt een vertrouwensband, en dat is de sterkte van Sharebox.

Door hier bewust met een aantal gelijkgezinde mensen samen te zitten, creëert Sharebox een sterk wederzijds vertrouwen. Sportfederaties delen zo niet alleen de goede maar ook de slechte voorbeelden. Dat vraagt moed (en vertrouwen) en is iets heel unieks alsook bijzonder leerrijks.

Het delen van die goede én slechte voorbeelden over de voorgenoemde thema's is een win-win. De 'deler' krijgt antwoorden, bevestiging, oplossingen... aangereikt uit de groep. De groep krijgt op haar beurt een inspirerende inkijk in de interne keuken van een organisatie, kan de voor zichzelf interessante elementen hieruit halen (en dus niet enkel het eindresultaat) en hiermee onmiddellijk aan de slag gaan. Een sterkte van Sharebox is dat het een proces/traject is: het gaat niet om enkele losse bijeenkomsten maar wel om een langlopend traject met duidelijk vooropgestelde einddoelen.

*"Elke sportfederatie is graag de beste van de klas.
Vanuit het kwetsbaar én zorgzaam zijn kunnen we elkaar echter versterken."*

Lies Vlamynck, Paardensport Vlaanderen

Conclusie

In 2023 hebben we de eerste fase van het projectplan (nl. 'Opstart in 2023') afgewerkt. De drie acties voor 2023 werden gerealiseerd. We konden reeds aan doelstellingen binnen elk van de focussen werken. Die focussen zijn **organisatiemanagement**, **personeelsmanagement** en **kennis sharen**. Hieronder wordt per actie toegelicht hoe.

Item ii.	De stuurgroep komt samen in volgende maanden: februari, april, juni, september, november. Tijdens de stuurgroep van februari wordt de stand van zaken besproken en het bepalen van de thema's.	Gerealiseerd
----------	---	--------------

De stuurgroep had de intentie om 5 keer samen te komen en kwam uiteindelijk 8 keer samen in 2023. We kunnen de stuurgroepvergaderingen indelen in 3 categorieën.

- **Categorie 1: opstart**
= Stuurgroep 1: Installatievergadering
 - Eerste inhoudelijke verkenning
 - Administratieve afspraken
 - Plan van aanpak voor de volgende vergaderingen
- **Categorie 2: voorbereiding en afbakening projectplan/thematische tijdslijn**
= Stuurgroep 2 t.e.m. 5
 - Voorstelling eigen sterktes, groei pijnen en geplande en/of genomen stappen op het vlak van organisatie- en personeelsmanagement per federatie
 - Doel: federatienoden concreet in kaart brengen
 - Resultaat: noden in 12 thema's/topics onderverdeeld



Foto 1 en 2 – Voorstellingsrondes



Foto 3 en 4 – In actie bij het clusteren

- **Categorie 3: verdieping en verbreding**

Onder deze categorie valt enerzijds de stuurgroep 6 t.e.m. 8.

De **stuurgroep** blikte tijdens vergadering 6 t.e.m. 8 terug op de gezette stappen, er werd gereflecteerd en bijgestuurd waar nodig, en de next steps werden bepaald, zoals de aanpak van de studiegroepen, animatievideo van Well Played (Wat is Sharebox) i.p.v. een podcast, enz.

De thema's uit het projectplan en de thematische tijdslijn (zie categorie 2 in de voorgaande bullet) werden ook verdiept en verbreed dankzij de oprichting van 3 **studiegroepen**. We zetten ze hier op een rijtje en in item iii op pagina 10 komt dit uitgebreider aan bod.

- Studiegroep 1: Participatie en inspraak – Commissies
 - Kadert binnen de focus organisatiemanagement
- Studiegroep 2: Participatie en inspraak – Toekomstgerichte participatie
 - Kadert binnen de focus organisatiemanagement
- Studiegroep 3: HR – werkgeluk
 - Kadert binnen de focus personeelsmanagement
 - Oefening met team binnen eigen sportfederatie
 - Stakeholdersgroepen voor grootschalige bevraging cfr. ronde tafel-principe (groepen samenbrengen over deelnemende federaties heen).



Foto 5 en 6 – Studiegroepen in actie

Item i.	Elke sportfederatie maakt een projectplan . Vanuit het projectplan komt het van dag één in beweging. Het projectplan van elke sportfederatie gaat over het bepalen van thema's, dit onder externe begeleiding.	Gerealiseerd
---------	---	--------------

Per sportfederatie werd een eerste thematische tijdlijn vastgelegd voor 2023, 2024 en 2025 naar gelang de prioritaire noden. Hierbinnen werd de taakverdeling en roldefiniëring bepaald. De tabel hieronder toont de prioritair aan te pakken thema's per sportfederatie:

Thema	Sportfederaties die samenwerken hierrond:
HR	Cycling Vlaanderen, Gymfed, Paardensport Vlaanderen
Organisatiemodel	Cycling Vlaanderen, Gymfed
Splinterexpertisemodel	Cycling Vlaanderen, Fros, Paardensport Vlaanderen
Kaders	Alle 5 de sportfederaties
Bestuursorgaan	Cycling Vlaanderen, Gezinssport Vlaanderen, Paardensport Vlaanderen
Vrijwilligers	Cycling Vlaanderen, Gezinssport Vlaanderen

Noot:

- De 5 sportfederaties zijn steeds vrij om bij andere thema's aan te sluiten.
- Bij de thema's worden studiegroepen opgestart.
- Externe federaties kunnen vanuit hun expertise uitgenodigd worden voor een studiegroep. In een vervolgfase worden externe federaties uitgenodigd voor een studiegroep vanuit hun noden.

In bijlage 1 kan ter ondersteuning de concrete inhoud van de thema's geraadpleegd worden en in bijlage 2 de tijdlijn voor de volgende kwartalen.

Item iii.	Er worden één of meerdere studiegroepen opgestart en ook afgerond. Afhankelijk van het thema en de omvang kunnen er meerdere studiegroepen worden opgestart in een jaar.	Gerealiseerd
-----------	---	--------------

Gedurende de periode van het project kunnen andere sportfederaties mee instappen via het concept van 'studiegroepen' die begrensd zijn in thema en tijd en begeleid worden door Vrijwilligerswerkwerk. Het doel van deze studiegroepen is om mee impact te creëren op meerdere sportfederaties, zowel de 5 deelnemende alsook bijkomende federaties. Daarbij wordt gewerkt met een gefaseerde format (probleemstelling, probleemanalyse, model van aanpak en lessons learned).

In een eerste fase kunnen externe federaties vanuit hun expertise uitgenodigd worden voor een studiegroep. In een vervolgfase worden externe federaties uitgenodigd voor een studiegroep vanuit hun noden.

Studiegroep 1: ‘Participatie en inspraak: commissies’

In september 2023 kwam de studiegroep ‘Participatie en inspraak: commissies’ als eerste studiegroep samen.

Tijdens deze studiegroep stond kennisdeling centraal tussen enerzijds medewerkers en bestuurders uit 2 deelnemende sportfederaties (Cycling Vlaanderen en Paardensport Vlaanderen) en anderzijds de algemeen directeur van 1 niet-deelnemende sportfederatie (de Vlaamse Atletiekliga of ook wel VAL).

Dit gebeurde onder begeleiding van Vrijwilligerswerkwerkt rond het onderwerp ‘commissies’, wat kadert binnen het thema ‘splinterexpertisemodel’. De VAL heeft als sportfederatie een hervormingsproces doorgemaakt en vanuit die expertise kunnen ze valkuilen en pluspunten uit dat proces delen. De VAL werd in dit vroege stadium van het project dan ook uitgenodigd vanuit hun expertise in plaats vanuit een specifieke nood.

Op basis hiervan werd bijvoorbeeld het draagvlak bij bestuurders vergroot en de verkiezingsprocedure voor commissies bij Paardensport Vlaanderen hervormd.

Studiegroep 2: ‘HR: werkgeluk’

Deze studiegroep werd opgestart met een teamoefening binnen elke sportfederatie, waarna stakeholdersgroepen over de deelnemende sportfederaties heen op verschillende momenten samengebracht werden (cfr. ronde tafel).

De stakeholdersgroepen werden als volgt samengesteld:

- Uit 5 federaties
- Met in totaal 33 medewerkers en 4 ex-medewerkers
- Verdeeld over 5 stakeholdersgroepen
 - <1,5 jaar in dienst (10)
 - 1,5 - 8 jaar in dienst (9)
 - +8 (20) jaar in dienst (7)
 - leidinggevenden (7)
 - ex-medewerkers (4)

De uitwisselingsmomenten met de stakeholdersgroepen werden in een [video](#) vastgelegd.

Op basis van die grootschalige bevraging/uitwisseling hebben we inzichten verworven (zie bijlage 3) en worden in 2024 drie nieuwe studiegroepen opgestart voor verdieping en verbreding.

“Die beweging door kennisdeling is nu meer voelbaar dan voorheen en zetten we ook over op andere medewerkers binnen onze federatie.”

Ilse Arys, Gymfed

Studiegroep 3: 'Participatie en inspraak: toekomstgerichte participatie'

In december 2023 kwam de studiegroep 'Participatie en inspraak: toekomstgerichte participatie' samen met bestuurders en medewerkers uit de vijf deelnemende sportfederaties. Deze studiegroep komt voort uit de eerste studiegroep in functie van verbreding en verdieping. Tijdens deze studiegroep stelden drie deelnemende federaties de eigen federatie voor, was er ruimte voor interactie en werden de next steps bepaald.

- Gezinsport Vlaanderen rond de Kerngroep goed bestuur - toekomstgericht besturen
- Fros rond de Taskforce toekomstgericht besturen - bouwen aan een splinterexpertisemodel
- Cycling Vlaanderen rond Vélovisie - betrekken van de brede basis

Hieruit haalden we belangrijke inzichten:

- Nood aan open structuren
- Belang van het betrekken van de basis
- Mensen persoonlijk aanspreken
- Essentieel om een kader te creëren voor een cel
- Warm - lauw - koud
- Drie verhalen versterken elkaar
- Waardevol om met andere federaties in overleg te gaan
- Geïnspireerd terug naar de eigen federatie

Extra	Extra acties in functie van duurzaamheid (verbreding/ continuïteit) en gedragenheid.	Gerealiseerd
-------	--	--------------

Voor 2023 hebben we ook nog andere acties verwezenlijkt die niet vooropgesteld stonden in de opstart van het eerste projectjaar:

- Een **infovideo** over Sharebox in het kader van de voortgangsrapportering voor de erkennings- en subsidiëringaanvraag van september 2023;
- **Animatievideo Well Played** 'Wat is Sharebox?' in plaats van een podcast, met het oog op duurzaamheid/ verbreding, meer bepaald om in een latere fase het Sharebox-project kenbaar te maken bij en uit te breiden naar niet-deelnemende sportfederaties;
- Er werd een **engagementsverklaring** opgesteld, wat vervolgens ondertekend werd door elk bestuursorgaan van de deelnemende sportfederaties;
- Er werd een groter **draagvlak** binnen de bestuursorganen van de deelnemende federaties gecreëerd voor externe expertise;
- Er werd gesleuteld aan een toekomstgericht **organogram** (bv. bij Cycling Vlaanderen);
- De **empirische modellen en kaders** aangereikt door VWW werden toegepast op de eigen praktijk (splinterexpertisemodel (bv. de Commissie Gezond Sporten van Paardensport Vlaanderen besloot voor het thema EHBO-protocol niet met de voltallige groep samen te komen maar richtte juist een specifieke splintergroep op, nl. de werkgroep EHBO, samengesteld uit zowel vaste commissieleden als externe profielen die op hun splinterexpertise en afgebakend in tijd ondersteuning wensten te bieden), levensfasen van een groep, bewustheid rond generatieverschillen, situationeel leiderschap, enz.);
- De stuurgropleden ervoeren een grotere **jobtevredenheid** dankzij dit project – er kan gespard worden met gelijkgestemden;
- Er werd voorbereidend werk gevoerd voor een enquête rond werkgeluk af te nemen in het bredere sportfederatielandschap.

5. Projectplanning

Onderstaande tabel geeft los van de interne voorbereidingen (nl. voorbereidingen binnen de eigen deelnemende sportfederatie) voor Sharebox een beeld van de samenkomsten:

Planning 2023		
Datum	Groep	Thema
22/03/2023	Stuurgroep	Installatievergadering stuurgroep
5/05/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
1/06/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
9/06/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
4/07/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
21/08/2023	Subteam rapportering	Vorbereiding voortgangsrapportering/ subsiëeringsaanvraag
7/09/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
26/09/2023	Studiegroep 1	Participatie en inspraak: commissies Incl. niet-deelnemende federatie Vlaamse Atletiekliga (VAL) als expert/ervaringsdeskundige
13/10/2023	Stuurgroep	BIOV-BF RATIO-Sharebox-federatie 2.0
18/10/2023	Stuurgroep	Online stuurgroep-vergadering
14/11/2023	Stuurgroep	Stuurgroep-vergadering
24/11/2023	Subteam enquôte	Vorbereiding bevraging medewerkers rond HR- werkgeluk
28/11/2023	Subteam marcom	<ul style="list-style-type: none"> • Aftermovie voor de studiegroep HR- werkgeluk • Animatievideo Well Played: Wat is Sharebox? Digitale afstemming op 07/12/2023 & 15/12/2023
29/11/2023	Studiegroep 2	HR-werkgeluk (stakeholdersgroepen)
06/12/2023	Studiegroep 2	HR-werkgeluk (stakeholdersgroepen)
08/12/2023	Subteam enquôte	Vorbereiding bevraging medewerkers rond HR- werkgeluk
11/12/2023	Studiegroep 3	Participatie en inspraak: toekomstgericht besturen
18/12/2023	Studiegroep 2	HR-werkgeluk (stakeholdersgroepen)



6. Impact

Per deelnemende sportfederatie

In onderstaand gedeelte geeft elke sportfederatie individueel antwoord op deze twee vragen:

- Welke items hebben impact gehad in het eerste projectjaar?
- Waarmee is elke federatie aan de slag gegaan?

1) Cycling Vlaanderen

- **Commissiewerking:** Sharen van informatie over hoe afsprakenkaders gemaakt en geïmplementeerd kunnen worden. Hoe ziet het participatie- en inspraakmodel van de toekomst eruit?
- **Interne organisatieontwikkeling:**
 - Van september 2023 tot eind december 2023 werd een nieuw toekomstgericht organogram gecreëerd binnen Cycling Vlaanderen. Met de taskforce interne organisatieontwikkeling (selectie van medewerkers) werd dit uitgewerkt. Het resultaat werd toegelicht aan de volledige groep van medewerkers.
 - Implementatie van het organogram: hoe aan de slag gaan met een toekomstgericht organogram dat gekoppeld is aan het participatiemodel van de vrijwilligers.
- **HR:** Door de presentaties van de andere federaties te zien, hebben we gemerkt dat Cycling Vlaanderen nog een grote weg af te leggen heeft op vlak van HR-beleid. Dit werd dan ook meegenomen in de oefening rond organogram.
- Eind september konden we tijdens de studiegroep 'Participatie en inspraak: commissies' leren van andere federaties over hoe zij de evolutie naar een nieuw participatie- en inspraakmodel aanpakken. Met deze inzichten konden we in de federatie verder aan de slag rond het maken van afsprakenkaders rond de huidige commissiewerking binnen CYV.
- Opstart van HR-traject waarbij personeelsleden van de federaties ook betrokken worden in het Sharebox-verhaal. Een verbredende beweging werd gemaakt rond het thema 'medewerkersgeluk' in de studiegroep 'HR-werkgeluk'.

2) Fros

- Sharebox zet ons aan om **dagelijks te reflecteren** over de **eigen rol en functie als directeur/sportmanager**: 'wat' is mijn rol/taak maar ook 'wat niet'?
- We gaan binnen Fros meer bewust om met de **generatieverschillen** op de werkvloer en gebruiken een **situationeel leiderschap**.
- Door het delen van gezamenlijke problematiek komen we tot **globale manieren van aanpak**. Dit maakt het leiderschap lichter en heeft een positieve invloed op ons **werkgeversgeluk**.
- **Op het vlak van organisatiecultuur**: er is een groeiende gedragenheid voor de Sharebox-principes merkbaar op alle niveaus (zowel medewerkers, management als bestuur) => duidelijke cultuurswitch.

- Een kandidaat bestuurder presenteerde het traject van Fros vanuit haar rol in de Taskforce toekomstgericht besturen (bouwen aan een splinterexpertisemodel) voor de voorzitters/bestuurders van de andere federaties;
 - 10 Fros-medewerkers (2 per stakeholdersgroep o.b.v. anciënniteit) participeerden aan de uitwisselingsmomenten. Deze uitwisseling met medewerkers van andere federaties gaf duidelijk energie en motivatie om dingen te ondernemen in de eigen organisatie in functie van werkgeluk;
 - Er wordt vanuit het management effectief gefaciliteerd en geïnvesteerd in werkgeluk door ruimte (tijd) en budget vrij te maken voor initiatieven die een goede werksfeer kunnen bevorderen;
 - Er werd gestart met de opmaak van een 'onboarding-brochure' (voor nieuwe medewerkers);
 - In navolging van andere deelnemende federaties werd ook bij Fros een 'happiness'-team in het leven geroepen dat initiatieven neemt rond werkgeluk.
- **Op het vlak van organisatiestructuur:** in functie van de evolutie naar een toekomstgericht bestuursmodel waarbij het menselijk kapitaal van de organisatie benut wordt.
 - Er werden 2 nieuwe bestuurders met specifieke expertises aangetrokken (verkozen op AV 24.11.2023);
 - Er werden 2 nieuwe cellen (cel financiën en juridische cel) opgestart en er was 1 cel 'in opbouw' (cel identiteit).

3) Gezinssport Vlaanderen

- Door met de andere federaties te kunnen sparren over deze thema's zorgde dat de **uitdagingen binnen de eigen federatie realistischer en haalbaarder** werden. Op die manier droeg het in grote mate bij tot de eigen **jobtevredenheid**.
- Binnen het **bestuursorgaan** is er **draagvlak** gecreëerd om **externe expertise** binnen te halen voor het besturen van de organisatie. Dit was zonder de voorbeelden van de andere federaties binnen Sharebox niet gelukt.
- Geïnspireerd door Fros is er een nieuw beleidsmodel uitgewerkt gebaseerd op het splinterexpertisemodel van Vrijwilligerswerkwerkt.
- Geïnspireerd door Paardensport Vlaanderen en Cycling Vlaanderen gaan we aan de slag om een **duurzame betrokkenheid van de achterban** mogelijk te maken (cfr. commissies en werkgroepen). Er is een werkwijze vastgelegd die in 2024 wordt uitgerold.

4) Gymfed

- **Vertrouwen:** het Sharebox-project realiseerde een groot (wederzijds) vertrouwen tussen de 5 (verschillende types van) federaties, wat de **beste basis** vormt voor de verdere samenwerking binnen deze beleidsfocus (en zelfs daarbuiten). Dit werd gecreëerd door naar elkaar te luisteren, de eigen werking te delen, zowel met **positieve ervaringen als pijnpunten**. Elke federatie voelt zich gehoord en kon/kan sparren met de andere federaties, daar waar ze zich voorheen "alleen" voelden te staan. Dit zorgt voor **persoonlijke ontwikkeling, een positief leiderschap en verhoogd werkgeluk** bij de betrokkenen, elk in hun eigen federatie.

- **Versnelde ontwikkeling HR-beleid:** Sharebox faciliteert federatie-overschrijdend overleg voor 'extra-sportieve' zaken wat werkt als een **voedingsbodem voor het HR-traject** dat we binnen onze eigen federatie hebben lopen. Zo hebben we uit de werking van andere federaties verschillende inzichten kunnen meenemen in de **ontwikkeling van 'werkkaders'** voor onze eigen federatiemedewerkers.
- **Verbeterde samenwerking federatie-overschrijdend:** het Sharebox-project heeft ons de **ogen geopend** (zowel over thema's waarrond we reeds werken als over thema's die we nog dienen aan te pakken) en duidelijk gemaakt dat elke federatie binnen zijn/haar context met **dezelfde uitdagingen/problematieken** geconfronteerd wordt. Binnen onze operationele werking merken we hier duidelijk een beweging: we zullen nu veel **sneller sparren** met een andere federatie dan voorheen en sporen **ook onze medewerkers** aan dit te doen om zo onze/hun inzichten te verruimen.
- **Het Sharebox-principe hebben we meer en meer laten doorsijpelen in onze eigen werking en gedragenheid gecreëerd over alle teams heen.**

Onze medewerkers en bestuurders werden gestimuleerd om mee te werken en na te denken over de verschillende items samen met de andere federatiemedewerkers. Door buiten hun eigen muren te treden, te sparren met andere federatiemedewerkers, ... gaf hen dit positieve energie en een ruimer beeld om zaken in de toekomst aan te pakken binnen onze eigen interne werking.

- In november werd er een teamoefening georganiseerd waarbij de werking van Sharebox aan de hand van een methodische aanpak werd uitgelegd. Onze medewerkers vonden dit heel fijn en een leuke uitdaging om over onze grenzen heen met andere federatiemedewerkers aan de slag te gaan om belangrijke thema's binnen hun interessegebied aan te pakken, uit te werken en over in gesprek te gaan.
- In november en december werden onze medewerkers en bestuurders ook effectief betrokken bij verschillende thema's die op de agenda stonden, samen met andere federatiemedewerkers: Stuurgroep, Subteam enquête, subteam MARCOM, studiegroep 'participatie en inspraak-toekomstgericht besturen' en studiegroep 'HR-werkgeluk' met de stakeholdersgroepen.
- Onze medewerkers zijn hiermee aan de slag gegaan en maakten spontaan de reflex om in overleg te gaan met collega's van andere federaties (ook federaties buiten deze Sharebox-groep) voor thema's binnen hun verantwoordelijkheidsdomeinen. Ze werden door de verschillende sessies geïnspireerd en hadden enkele takeaways die ze meteen konden implementeren in hun job. Zo heeft een collega inspiratie uit de sessie over participatieorganen meegenomen in de samenstelling van het nieuwe ethisch adviesorgaan van Gymfed.
- Inzetten op ons menselijk kapitaal vinden we enorm belangrijk en daar hebben we ondertussen al wat stappen in ondernomen:
 - We hebben een fulltime HR-coördinator aangesteld;
 - Er zijn al verschillende contacten geweest op vlak van HR met andere federaties over hun manier van aanpak bij bepaalde uitdagingen

waarmee wij dan concreet aan de slag konden gaan (onthaal, ontslag, verlofstelsels, cafetariaplan, ...);

- We zijn het najaar van 2023 het proces opgestart om onze organisatiestructuur te optimaliseren met het doel deze te implementeren vanaf juli 2024. Hierbij hebben we de verantwoordelijkheidsdomeinen, functies en rollen duidelijk bepaald.

5) Paardensport Vlaanderen

- **Commissiewerking:** door dit thema te sharen met de andere sportfederaties, hebben we dit thema **intern terug bovenaan op de prioriteitenlijst** gezet en zijn we er heel concreet mee aan de slag gegaan. Ondertussen heeft het binnen Paardensport Vlaanderen **geresulteerd in een nieuwe verkiezingsprocedure** voor de sportieve en recreatieve commissies.
- **Werkgeluk:** door situaties te sharen in een **vertrouwde omgeving**, heb je het gevoel dat je er **niet alleen** voor staat en krijg je **handvatten** aangereikt, wat **motiveert** om verder aan de slag te gaan. Dat zorgt ook voor een **professionele ontwikkeling en persoonlijke groei** in je rol.
- **Nieuwe inzichten:** dankzij de thema's die door andere federaties aangehaald en uitgediept worden, krijg je als eigen federatie **nieuwe inzichten o.a. rond loonbeleid, samenstelling bestuursorgaan, maatschappelijke ontwikkelingen, enz.** en stel je ook intern meer aspecten **in vraag**, wat leidt tot een meer **professionele en kwaliteitsvolle federatie**. Daarom kiezen we om actief in te stappen in de studiegroepen over thema's die voor ons relevant zijn.
- Naast de twee vaste stuurgroepleden ook **verbreden en verdiepen** naar andere medewerkers binnen de eigen federatie dankzij een **teamoefening** rond de werking van Sharebox met een **methodische aanpak** ter voorbereiding van de **studiegroep HR-werkgeluk**, waaraan de medewerkers in een latere fase in het najaar van 2023 deelnamen in functie van de **stakeholdersbevragingen**. De medewerkers keerden met lovende reacties over de Sharebox- én eigen werking terug naar de werkvloer. Ze stipten dankbaar aan waarin Paardensport Vlaanderen uitblonk (bv. flexibiliteit, het onthaal van nieuwe medewerkers).

“Het geeft me heel wat handvaten om de processen binnen de eigen federatie aan te pakken. Het heeft me geleerd dat hoe uniek organisaties ook zijn, er altijd meer gelijkenissen dan verschillen zijn.”

Wout Stevens, Gezinssport Vlaanderen

Slotwoord

Het afgelopen jaar heeft aangetoond dat Sharebox sportfederaties toelaat om uitdagingen gezamenlijk en concreet aan te pakken. Voorheen zat elke sportfederatie op haar eigen eiland te werken, al dan niet met behulp van een (eigen) externe expert. Sportfederaties zitten echter allemaal op “datzelfde eiland” en informatie-uitwisseling en het delen van goede en slechte ervaringen over de niet-sportgerelateerde topics zorgt ervoor dat directeurs maar ook andere vaste medewerkers zich niet meer ‘alleen’ voelen en ook sneller bij federatiecollega’s te rade gaan dan voorheen. Die beweging door kennisdeling is nu meer voelbaar dan voorheen en zetten we ook over op andere medewerkers binnen de eigen sportfederatie.

“Sharing is caring. Wat je deelt wordt lichter. Gezamenlijke problematiek geeft globale manieren voor een plan van aanpak.”
Martine Verheyen, Fros

BIJLAGE 1: CLUSTERS EN THEMA'S



Sharebox - Thema's

Kernthema's

Cluster organisatiestructuur

Thema	Subthema's/verduidelijking
Organisatiemodel	Zelforganisatie Matrixmodel Organogram Rollen en functies
Splinterexpertisemodel	Toekomstgerichte federatiewerking
Participatie en inspraak	Toekomstgerichte participatie AV, bestuur, commissies, ...
Kaders	Interne communicatie Werkprincipes

Cluster organisatiecultuur

Thema	Subthema's/Verduidelijking
HR	HR-cyclus Generatiemanagement Talentmanagement Loonbeleid
Directie	Rolinvulling Gedeeld leiderschapsmodel Intervisie

Leidinggevend	Rolinvulling Gedeelde leiderschapsstijl Intervisie
Bestuursorgaan	Mandaat en rolinvulling Samenstelling bestuursorgaan Relatie directie - bestuursorgaan Relatie medewerkers - bestuursorgaan Zelfevaluatie
Vrijwilligers	Vrijwilligers als federatiemedewerkers Vrijwillig engagement capteren
Kaders	Methodische aanpak

Thema's in de zone van naaste ontwikkeling

Thema
Fusie
Verdienmodel

Thema's out of the box

Thema
Lidmaatschap
Topsport & breedtesport
De ongebonden sporter

BIJLAGE 2: TIJDSLIJN

Q	Jaartal	Planning
Q3	2023	Introductie splinterexpertisemodel aan bestuurders
Q4	2023	<ul style="list-style-type: none"> - Vervolg splinterexpertisemodel - Opstartvergadering HR – keuzes maken waarrond we gaan werken - Animatievideo i.p.v. podcast
Q1	2024	<ul style="list-style-type: none"> - Vervolg splinterexpertisemodel - Vervolg HR - Opstartvergadering organisatiemodel <ul style="list-style-type: none"> o Uitwisseling over proces o Kaders creëren, installeren en implementeren o Rolinvulling leidinggevenden
Q2	2024	<ul style="list-style-type: none"> - Vervolg HR - Vervolg organisatiemodel - Intervisiemoment splinterexpertisemodel (juni) waar we in tussentijd aan gewerkt hebben - Sportief event
Q3	2024	<ul style="list-style-type: none"> - Vervolg HR - Vervolg organisatiemodel - Vervolg splinterexpertisemodel
Q4	2024	<ul style="list-style-type: none"> - Vrijwilligers - Podcast
Permanent		<p>Belangrijk om elkaar te blijven consulteren voor andere aspecten waarmee we bezig zijn in de tussentijd.</p> <p><u>Voorbeelden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Commissies - Werken met vrijwilligers

Noot:

Zoals reeds toegelicht is het de bedoeling om andere federaties te betrekken in dit project (cf. studiegroepen). Dit kadert ook in het belang van de duurzaamheid van dit project. Zo kan het sharen doorsijpelen naar het volledige federatielandschap. Voor 2025-2026 wordt dit verder uitgewerkt. Het is absoluut de bedoeling dat:

- het project impact heeft op meerdere federaties en de modellen en kaders bij meerdere sportfederaties binnenkomen;
- meerdere mensen met een welbepaalde expertise, vanuit hun ervaring in de sportfederatie, hun kennis kunnen delen bij andere sportfederaties via het gecreëerde lerend netwerk;
- bekeken wordt welke andere partners hierin een rol kunnen spelen (VSF, Sport Vlaanderen...).

BIJLAGE 3: RESULTATEN UIT STAKEHOLDERSGROEPEN VAN DE STUDIEGROEP HR-WERKGELUK

Wat maakt dat je er voor kiest om te werken in een sportfederatie?

- Passie voor de sport
- Mensen ondersteunen in de beleving van hun passie
- Social profit, maatschappelijke rol
- Sportieve mindset en betrokkenheid
- Werken met en voor leuke mensen (collega's en vrijwilligers)
- Variabel takenpakket
- Flexibel en dynamisch (kansen, opportuniteiten)

Wat maakt dat je er niet voor kiest om te werken in een sportfederatie?

- Logge beslissingsstructuur - traag
- Platte loopbaan
- Moeilijk deconnecteren - vrije tijd en werktijd lopen door elkaar
- gelinkt aan flexibiliteit
- Te breed en uitgebreid takenpakket gelinkt aan variabiliteit
- Negatieve perceptie van 'den bond'

Hoe kunnen we het werkgeluk van sportfederatiemedewerkers verhogen? Waar moeten we dan (prioritair) op inzetten?

- Waarom mensen (niet meer) kiezen voor een job in de sportfederatiesector is heel helder
- Hoewel flexibiliteit als een plus (of evidentie) gezien wordt, ervaren medewerkers die langer in dienst zijn dit tegelijk als uitdaging
- Hoe langer in dienst, hoe breder en ruimer het takenpakket, hoe moeilijker de essentie terug te vinden is
- Dit is echt anders bij recente medewerkers
- Nood aan duidelijke kaders en rolverduidelijking voor leidinggevendenden, maar ook voor andere medewerkers/bestuurders
- Bij ex-medewerkers liggen uitdagingen vaker buiten de federatie (in het ruimere sportlandschap)
- In elke groep is het loonbeleid aan bod gekomen, behalve bij ex-medewerkers - Focus ligt bij transparantie
- Sharebox als opportuniteit in het groeipad van medewerkers

Dit zijn uitspraken van recente medewerkers over hun eerste werkdag:

- "chaotisch"
- "mijn leidinggevende was er niet"
- "ik moest mee naar elke vergadering om mijn dag te vullen"
- "ik kreeg informatie om te lezen"
- "ik deed een toer en wist achteraf nauwelijks nog wie ik allemaal ontmoet had"
- "mijn aanspreekpunt ging vlak na mijn start 2 weken op vakantie"
- "het welkomstblad tussen mijn computer was wel leuk"
- "ik kreeg een schema van mijn eerste weken, daarin was tijd voorzien om met elke collega persoonlijk en uitgebreid kennis te maken"

STAKEHOLDERGROEP +8 JAAR IN DIENST (7)

1. Heldere takenpakketten (8)
2. Work-life balance (6)
3. ADV (2)
4. Back-up (2)
5. Transparant loonbeleid (1)
6. Ruimte om met de core bezig te zijn (1)
7. Netwerk

STAKEHOLDERGROEP LEIDINGGEVENDEN

1. Work-life balance & flexibiliteit (7)
2. Jobinhoud - duidelijk kader en rol (6)
3. Opleiding in rol als LG - klankbord over rol (4)
4. Werkplek (2)
5. Faire verloning (1)
6. Persoonlijke connectie (1)
7. Werkgeluk: persoonlijk of niet

STAKEHOLDERGROEP <1,5 JAAR (10)

1. (Loon)perspectief (7)
2. Flexibiliteit: glijdende uren, telewerk, ... (6)
3. Onthaal nieuwe medewerkers (4)
4. Leuke werkplek (4)
5. Interne communicatie (4)
6. HR-ondersteuning - focus op people kant (2)
7. Jezelf kunnen zijn (2)
8. Betrokken worden

STAKEHOLDERGROEP 1-8 JAAR (9)

1. Mandaat en verantwoordelijkheid (8)
2. Transparante open communicatie (7)
3. Informele contacten (6)
4. HR-ondersteuning - focus op people kant (5)
5. Flexibiliteit: glijdende uren, telewerk, ... (1)
6. Ontwikkelingsmogelijkheden
7. Werkzekerheid

STAKEHOLDERGROEP EX (4)

1. Triggers vanuit omgeving, andere collega's, andere federaties (3)
2. Vrijheid in werkplek (thuis, tussen andere federaties/collega's) (2)
3. Rolverduidelijking tussen medewerkers en vrijwilligers (2)
4. Minder logge structuur (2)
5. Meer uitwisseling tussen collega's (1)
6. Onderscheid tussen VW die hun expertise op een bepaalde manier inzetten en VW die op een andere manier een steentje bijdragen (1)
7. Wegwerken kloof USF en MSF (SV) (1)

WRAP UP STAKEHOLDERGROEPEN

- Iedereen heeft goesting in een volgende keer
- Blij om te merken dat collega's uit andere federaties gelijkaardige ervaringen hebben
- Goed om te zien dat sommige zaken in de eigen federatie echt wel goed lopen
- "Ik ben geactiveerd"

Tips van ex-medewerkers

- Inzetten op informele contacten
- Werken voor de sportsector in plaats van werken voor 'den bond'
- Federatie overschrijdende samenkomsten
- Medewerkers sharen voor events
- Afschaffen prikklok en weg 9-5
- Huis van de sport als open werkplek
- Afterwork @sportfederatieX