

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 1997-1998

13 oktober 1997

GEDACHTEWISSELING

**over het Behoefteteonderzoek Sportend Vlaanderen van Coopers & Lybrand
en de BLOSO-audit van Andersen Consulting**

GEDACHTEWISSELING

over de krachtlijnen van een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen

VERSLAG

**namens de Commissie voor Cultuur en Sport
uitgebracht door de heer Marino Keulen**

Samenstelling van de commissie :

Voorzitter : de heer Louis Bril.

Vaste leden : de heren Joachim Coens, Hugo Marsoul, mevrouw Riet Van Cleuvenbergen, de heer Walter Vandebossche, mevrouw Mieke Van Hecke ;

de heren Louis Bril, Jozef Browaeys, Marino Keulen ;

mevrouw Kathy Lindekens, de heer Michiel Vandebussche, mevrouw Gracienne Van Nieuwenborgh ;

de heren Frank Creyelman, Emiel Verrijken ;

mevrouw Nelly Maes ;

de heer Jos Stassen.

Plaatsvervangers :

mevrouw Brigitte Grouwels, de heren Eddy Schuermans, Gilbert Vanleenhove, Marc Van Peel, Hugo Van Rompaey ;

de heren Freddy Feytons, mevrouw Marleen Vanderpoorten, de heer Dirk Van Mechelen ;

de heren Peter De Ridder, André Van Nieuwkerke, Tuur Van Wallendael ;

de heren Pieter Huybrechts, Felix Strackx ;

de heer Herman Lauwers ;

de heer Jos Geysels.

INHOUD

Blz.

I. Bespreking van de eindrapporten van de BLOSO-audit en van het Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen	4
1. Analyse van het onderzoek	4
2. Opdrachten van het BLOSO	4
3. De BLOSO-sportcentra	5
4. Het statuut van BLOSO	6
5. De sportfederaties	7
6. Scholen	8
7. Democratisering van het sportgebeuren	9
8. Waarden in de sport	9
II. Formulering en bespreking van de aanbevelingen	10
1. Toelichting van de verschillende standpunten	10
2. Discussie over de krachtlijnen voor een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen ...	13
Bijlagen	
Bijlage 1 Persconferentie van de heer Luc Martens, Vlaams minister van Cultuur, Gezin en Welzijn, over het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen, 15 mei 1997 ...	17
Bijlage 2 Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen, Samenvatting	23
Bijlage 3 BLOSO-audit, Samenvatting	41

DAMES EN HEREN,

De Commissie voor Cultuur en Sport organiseerde op 15 mei 1997 een hoorzitting over de eindresultaten van de audit van het BLOSO met de heer Jo De Blaere, vertegenwoordiger van Andersen Consulting, en het eindrapport van het Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen met de heer Filip Claeys, vertegenwoordiger van Coopers & Lybrand (Bijlage 2 en 3)¹. Deze onderzoeken hebben tot doel het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen van de Vlaamse regering, in casu de minister van Cultuur, Gezin en Welzijn, de heer Luc Martens, te onderbouwen (Bijlage 1).

Op 12 juni 1997 zette de Commissie in aanwezigheid van de heer Jo De Blaere van Andersen Consulting, en de heren Filip Claeys en Hans De Bruyne van Coopers & Lybrand de bespreking van deze rapporten verder.

Op 23 juni en 2 juli 1997 kwam de Commissie tot een akkoord over de formulering van een aantal aanbevelingen aan de Vlaamse regering met betrekking tot het aangekondigde Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen. Deze aanbevelingen werden opgenomen in een voorstel van resolutie van de heren Joachim Coens, André Denys, André Van Nieuwkerke, Kris Van Dijck, Jos Stassen en Louis Bril betreffende de krachtlijnen voor een Strategisch Plan voor de Sport (Stuk 727 (1996-1997) – Nr. 1).

I. BESPREKING VAN DE EINDRAPPORTEN VAN DE AUDIT VAN HET BLOSO EN VAN HET BEHOEFTEONDERZOEK SPORTEND VLAANDEREN

1. Analyse van het onderzoek

– Stoppen met sporten

De heer *Joachim Coens* vraagt naar meer achtergrondinformatie over de redenen die vermeld staan in het Behoeftesonderzoek om met sporten te stoppen. Wat wordt er bijvoorbeeld bedoeld met "gezondheidsredenen" of "andere activiteiten" ?

¹ In bijlage zijn de samenvattingen van de BLOSO audit en het Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen opgenomen. De volledige tekst van beide onderzoeken liggen op het commissariaat ter inzage.

De heer *Hans De Bruyne* antwoordt dat de vraagstelling niet verder onderverdeeld werd dan vermeld in het eindrapport omwille van het gevaar dat men anders te veel vragen zou hebben. Men kan wel vaststellen dat het vooral de ouderen zijn die omwille van fysieke ongeschiktheid stoppen met sporten. Anderzijds kan men uit het onderzoek opmaken dat met "andere activiteiten" vooral andere vrijetijdsbestedingen worden bedoeld.

– Topsport

De heer *André Van Nieuwkerke* merkt op dat men geen aandacht heeft besteed aan de topsport, en meer bepaald aan het project Topsport 2002 dat een alternatief, parallel circuit vormt.

De heer *Hans De Bruyne* antwoordt dat de opdracht van het onderzoek was na te gaan hoe men zoveel mogelijk mensen aan sport kan laten doen. Men heeft zich niet gefocused op de topsport. Anderzijds brengt het finale organisatiemodel wel naar voor dat er een aparte cel moet worden voorzien voor topsport. De heer *Filip Claeys* voegt hieraan toe dat binnen BLOSO drie types van sportbeleid moeten worden gevoerd : naar recreatieve sport, competitiesport én topsport.

2. Opdrachten van het BLOSO

– De heer *André Denys* merkt op dat het Behoeftesonderzoek aan BLOSO een belangrijke rol in de informatieverschaffing en promotie t.a.v. het sportgebeuren wil toebedelen. Anderzijds stelt hij uit het onderzoek vast dat vooral de gemeente een belangrijke rol speelt in de informering van de sporters. Is dit geen contradictie ?

De heer *Hans De Bruyne* repliceert dat het verschil in de definiëring ligt. Het BLOSO heeft op de eerste plaats een rol in het sensibiliseren via sportcampagnes e.d., terwijl de gemeenten eerder zorgen voor technische, praktische informatie. Toch ziet hij in de toekomst ook hier voor het BLOSO een rol weggelegd wanneer het gaat om het beoefenen van bepaalde sporten die niet overal kunnen worden beoefend, zoals bvb. zeilen. De gebruiker moet vandaag immers op de hoogte zijn van de structuur van het sportlandschap in Vlaanderen om over dergelijke zaken de juiste informatie te kunnen verkrijgen.

– De heer *Joachim Coens* verwijst naar de prioriteiten die in het Behoeftesonderzoek en binnen BLOSO werden vastgesteld. Zo vermeldt hij o.a.

het versterken van de federatie- en clubstructuren, het verhogen van de aandacht voor de omkadering, het actiever betrekken van gemeenten en scholen bij het sportbeleid. Door wie worden deze problemen het meest ervaren? Zijn dat de clubs, de federaties of de sportbeoefenaars zelf?

De heer *Hans De Bruyne* werpt op dat de basis van deze aanbevelingen gebaseerd zijn op enquêtes die aangevuld werden met een literatuuronderzoek en bijkomende gesprekken met beleids mensen. Zo blijkt uit de bevraging van de consumenten en de clubs dat er duidelijk vraag is naar omkadering. Anderzijds blijkt uit de literatuur dat wanneer iemand goed omkaderd is, deze persoon ook langer aan sport zal doen.

– De heer *Walter Vandenbossche* vindt in het Behoefteteonderzoek geen aandacht terug voor het stedelijk sportbeleid dat duidelijk anders wordt ingevuld dan het landelijke sportbeleid. Sport is immers een alternatief voor de sociale marginalisering van jonge mensen in het stedelijk milieu. Het fundamentele verschil tussen het landelijke en het stedelijke is de bereikbaarheid van de sportende jongeren. De stedelijke sportclub is veel meer gesloten en heeft veel minder sociale controle dan een landelijke club. BLOSO zou een techniek moeten ontwikkelen om stedelijke jongeren met een sportbehoefte gemakkelijker te bereiken.

De heer *Hans De Bruyne* stelt dat in het rapport ook opgenomen werd dat sport een element van sociale integratie kan zijn. Anderzijds blijkt uit de analyse van de bevraging van zowel landelijke als stedelijke sportbeoefenaars, dat er geen behoefteverschillen zijn tussen deze twee groepen inzake sportbeoefening. Het rapport stelt wel dat de gemeente een belangrijke schakel is en dat zij zich in die zin moet aanpassen. Ook inzake de omkadering dient aandacht te worden besteed aan de opleidingsprogramma's van professionelen om een betere sociale integratie te bewerkstelligen via de sport.

De heer *Filip Claeys* verduidelijkt nog dat Coopers & Lybrand met het onderzoek niet de pretentie hebben om alle facetten van het sportgebeuren te belichten. Dit onderzoek heeft ook geen voorgaanden. Daarom werden uiteraard ook de migranten en marginalen niet specifiek onderzocht. Daar is bijkomend onderzoek voor nodig.

– De heer *Marino Keulen* leest inzake de omkadering dat senioren een aangepaste omkadering nodig hebben. Heeft men hier een concreet model voor ogen?

De heer *Hans De Bruyne* antwoordt dat de aangepastheid betrekking heeft op het rekening houden met de fysieke toestand van de sportbeoefenaar. Vroeger werd er geen onderscheid gemaakt in de opleiding van omkaderingspersoneel voor jongeren, volwassenen of ouderen. Uit het onderzoek blijkt nu dat bepaalde mensen specifiek voor deze verschillende groepen zouden worden opgeleid. Er zijn enkele kleinere initiatieven in Vlaanderen die naar het voorbeeld van Nederland zijn opgezet. De opleiding wordt in Vlaanderen enkel gekaderd binnen competitiesport wat helemaal niet de bedoeling kan zijn voor senioren.

3. De BLOSO-sportcentra

– De heer *André Denys* vraagt of de opmaak en de resultaten van de onderzoeken beïnvloed zouden zijn door de opdrachtgever, nl. de minister van Cultuur. De conclusies omtrent de prioriteiten van het BLOSO, zoals bvb. het afschaffen van de BLOSO-sportcentra, zijn immers zeer vergaand. Hij citeert op pagina 14 van de samenvatting van het Behoefteteonderzoek: "*Op basis van de kennis van de nieuwe opdrachten van het BLOSO, de structuur van het sportlandschap en het voorgestelde werkmodel,*" Zijn vermoeden dat de minister de richting van het onderzoek mee heeft bepaald, wordt hierdoor gesterkt. De nieuwe opdrachten van het BLOSO moeten volgens hem uit het onderzoek worden afgeleid, terwijl uit het citaat blijkt dat men al op de hoogte is van deze nieuwe opdrachten.

De heer *Hugo Marsoul* begrijpt de vraag van de heer Denys niet omdat het rapport op verschillende plaatsen aangeeft dat de uitbouw van een sportinfrastructuur vanuit BLOSO niet van essentieel belang is voor een sportbeleid omdat dit niet uniek is.

De heer *Filip Claeys* verwijst naar pagina 13 van dezelfde tekst waar de nieuwe opdrachten van het BLOSO omschreven staan zoals ze voortvloeien uit de voorgestelde prioriteiten. De logica van het onderzoek was achtereenvolgens het organiseren van een enquête, op basis van deze enquête een synthese maken van de behoeften, op basis van de behoeften een nieuwe prioriteitskeuze maken, op basis van deze prioriteitskeuze de opdracht van BLOSO herschrijven en op basis van deze nieuwe opdracht de budgettaire implicatie uittekenen. Dit veronderstelt dat men op bepaalde ogenblikken assumpties maakt.

De heer *Hans De Bruyne* wenst uitdrukkelijk te stellen dat de voorgestelde radicale heroriëntatie een logisch gevolg is van de vaststellingen die hij met dit onderzoek heeft gedaan. Zo merkte hij bvb. dat ongeveer de helft van de middelen naar de BLOSO-sportcentra ging, maar dat er anderzijds nog enorm veel werk moest geleverd worden inzake het sportbeleid. Hij heeft daaruit afgeleid dat er komaf moest gemaakt worden met het operationeel niveau waar men slechts een heel beperkte impact heeft vanuit het beleid. Uiteraard is dit ook gebeurt op basis van analyses. Zo bleek bvb. dat de sportcentra in verhouding met het aantal mensen dat hier van gebruik maakte, zeer veel geld kosten.

Ook de heer *Jo Deblaere* ontkent dat Andersen Consulting zou beïnvloed zijn. Hij wil rechtzetten dat in het audit-rapport niet uitdrukkelijk staat dat de BLOSO-centra moeten verdwijnen. Het audit-rapport van BLOSO stelt dat de centra niet kunnen blijven bestaan in de huidige vorm en stelt een keuze voor. Ofwel kiest men voor een sport-voorallen-strategie, maar dan kost dit geld, ofwel kiest men voor een focus-strategie waarmee men zich enkel richt op deze sporten die een gebrek hebben aan infrastructuur en die geen beroep kunnen doen op tv-rechten, publiciteitsinkomsten e.d. Een simulatieoefening waarbij een dergelijk centrum bovenlokaal zou zijn, toont dan weer aan dat een investering nodig is voor de centra om te reconverteren enz... Besluit is dat men dan centrum per centrum moet bekijken wat de mogelijkheden zijn. Uiteindelijk is dit een beleidskeuze met een weliswaar budgettaire weerslag. Als men de centra kwaliteitsvol wil behouden kan men met het huidige budget ongeveer 12 centra onderhouden.

– De heer *André Denys* stelt vast dat beide onderzoeken de BLOSO-centra willen afbouwen omdat ze o.a. te duur zijn. Hij vraagt of het budget voor de BLOSO-centra niet beter overgeheveld kan worden naar de gemeenten die op gedecentraliseerde wijze hun sportinfrastructuur uitbouwen.

De voorzitter, de heer *Louis Bril*, constateert dat door een gebrek aan middelen de centra onvoldoende efficiënt zijn uitgebouwd. Het beleid moet daarbij de keuze maken of men ze rendabel wil houden of niet. Hij maakt daarbij de vergelijking met het bedrijfsleven waar een investering ook permanent moet renderen.

De heer *Jo Deblaere* wil hier geen uitspraak over doen, omdat dit een beleidskeuze zal zijn. Hij vervolgt dat de opzet van de sportcentra nooit tot doel heeft gehad om topsporters te bereiken, maar wel om een initiatie in een bepaalde sportdiscipline te

geven. Het gaat volgens het audit-rapport niet op dat men een dure infrastructuur in stand zou houden om enkel sportkampen te organiseren. De kostprijs ligt daarvoor te hoog. Als men opteert om een dergelijke infrastructuur toch te behouden, dan moet daar een bijkomende reden voor zijn. In die zin verwijst hij naar de reeds vermelde focus-strategie die het audit-rapport voorstelt.

Volgens de heer *Filip Claeys* is een bijkomend argument om de BLOSO-centra af te bouwen het feit dat de topsporters zelf menen dat deze centra ongeschikt zijn voor hen en dat ze daarom liever in het buitenland gaan. Uiteindelijk blijft het een budgettaire keuze omdat de middelen voor sport in Vlaanderen beperkt zijn.

De heer *Hans De Bruyne* voegt hieraan toe dat in de teksten van het Behoefteteonderzoek duidelijk vermeld staat dat men moet trachten zoveel mogelijk mensen aan sport te laten doen. Dit staat echter haaks op het feit dat slechts 1% van de bevolking van deze 21 BLOSO-centra gebruik maakt, vooral via sportkampen. Er zijn vandaag bovendien voldoende andere initiatieven als het gaat om de organisatie van sportkampen. De bezettingsgraad van de sportkampen weegt niet op tegen het budget dat aan deze centra besteed wordt.

4. Het statuut van BLOSO

– De heer *André Denys* wenst het debat over de sportcentra te kaderen binnen de discussie over het statuut van BLOSO. Hij vraagt zich af of het uitbaten van sportinfrastructuur tot de rol van BLOSO moet blijven behoren. Als dit een rol blijft van BLOSO dient men BLOSO als parastatale B te behouden met een beheersovereenkomst omdat men in dit geval te maken heeft met exploitatie van de centra. Hij is hier geen voorstander van omdat men dan in een grijze zone tussen overheid en privé zit. Anderzijds kan men de uitbating van de centra ook overdragen aan een v.z.w., de provincies of de gemeenten. Daarbij beperkt men de taak van het BLOSO tot beleidsvoorbereidend werk, ondersteuning, enz... Als men opteert voor deze tweede optie dient BLOSO omgevormd te worden tot een parastatale A waarbij het BLOSO-beleid onder de verantwoordelijkheid van de minister valt die op zijn beurt door het parlement kan worden gecontroleerd.

De heer *Filip Claeys* bevestigt dat wanneer men opteert voor minder uitvoerende taken voor BLOSO, het statuut van parastatale B niet meer

verantwoord is. Anderzijds kan men ook opteren voor een reïntegratie in de administratie. Deze laatste optie is echter moeilijker omdat bepaalde activiteiten operationeel blijven, zoals de organisatie van promotie, de omkadering van de clubs, de informatievoorziening, ... Deze zijn soepeler te organiseren in een parastatale dan wel in een administratie.

– De heer *Joachim Coens* stelt uit de aanbevelingen van het audit-rapport vast dat men een orgaan moet opzetten waarin de sector vertegenwoordigd is zodat er meer sectordekking zou zijn. Hij vraagt of de Hoge Raad voor de Sport hierop kunnen toegepast worden.

Volgens de heer *Jo De Blaere* is de huidige samenstelling van het BLOSO-bestuur onaanvaardbaar. Als men een parastatale-structuur zou behouden, moet een nieuw type van bestuur worden toegepast. Als de operationele activiteiten verdwijnen, is het inderdaad logisch dat de parastatale-B-structuur verdwijnt. Als men met een totaal andere structuur zit, gaat men echter geen vertegenwoordiging meer hebben in dat bestuur van de verschillende sportsectoren. Hij meent echter dat de input vanuit de sector toch in een inspraakorgaan moet worden voorzien met als voornaamste verantwoordelijkheid dat een dergelijk orgaan advies kan verschaffen aan de beleidsverantwoordelijken. Hij heeft de samenstelling van de Hoge Raad voor de Sport niet bestudeert zodat hij hier niet kan over oordelen.

De heer *Filip Claeys* voegt hieraan toe dat hij met het onderzoek heeft vastgesteld dat er nergens effectief aan beleidsvoorbereidend werk wordt gewerkt.

5. De sportfederaties

– De heer *André Van Nieuwkerke* brengt aan dat een van de conclusies van het eindrapport is dat men een maximale efficiëntie van de federaties moet bekomen, onder meer door eventuele spontane fusies. Wat bedoelt men hiermee ?

De heer *André Denys* vat samen dat er twee belangrijke problemen zijn met de federaties : op de eerste plaats is de "kritische massa" te klein, en ten tweede gebeurt de subsidiëring vandaag niet conform de werking. Met welke normen dient men dan wel rekening te houden ?

De heer *Hans De Bruyne* bevestigt dat er in Vlaanderen zeer veel sportfederaties zijn. Een beperkt aantal levert professioneel werk, maar heel wat federaties, vooral de kleinere, trekken zich niets aan van de aangesloten clubs. Deze kleinere federaties zouden moeten worden afgebouwd, wat kan via fusie met grotere. Zij stellen voor om meer kwaliteitscriteria in te voeren voor subsidiëring. Grotere federaties werken uiteraard efficiënter, hebben een betere service enz... en kunnen gemakkelijker aan deze kwaliteitscriteria voldoen. Kleinere federaties zullen dan automatisch moeten komen tot fusie.

De belangrijkste norm voor een mogelijke subsidiëring is voor hem de professionele omkadering waar men moet aan voldoen. Het model dat men aanreikt via kwaliteitsnormen is vernieuwend omdat de subsidiëring totaal anders zal verlopen dan vandaag het geval is.

– De heer *Joachim Coens* haalt aan dat het rapport ook spreekt over "congruente actoren in het sportlandschap". Dit houdt in dat men duidelijk de opdrachten omlijnt die door de verschillende actoren moeten worden ingevuld. Waar plaatst men daarbij de federaties ?

De heer *André Denys* werpt op dat in een nieuw model ook de manier van erkenning belangrijk zal zijn. Zullen de federaties vanuit BLOSO, of van onderuit door de sportclubs erkend worden ? In het tweede geval zullen ze een sterke draagkracht hebben.

De voorzitter, de heer *Louis Bril*, meent dat ook vandaag de federaties reeds hun legitimiteit verkrijgen vanuit de basis omdat de bestuursorganen van de federaties bevolkt zijn met afgevaardigden van de clubs.

De heer *Hugo Marsoul* voegt hieraan toe dat een heroriëntatie vanuit de waarden van de clubs moet gebeuren.

De heer *Hans De Bruyne* stelt dat de basisopdrachten van de federaties bestaan uit het ondersteunen en het verbeteren van de bestaande clubs, maar ook het opstarten van nieuwe clubs via marktonderzoek. Ook het opstellen van normen voor de omkadering van professionals bij de aangesloten clubs behoort tot deze basisopdrachten. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze opdrachten slechts in een beperkt aantal federaties werden ingevuld. Daardoor brengen deze zelfs schade toe aan het beleid. Een heroriëntatie dringt zich hier op. De federatie moet gedragen worden door de

clubs. Vandaag zien vele clubs de federaties als een moeilijkheid i.p.v. een ondersteuning.

De legitimatie moet van de clubs zelf komen, maar ook van de kwaliteit van deze clubs. De rol van de overheid bestaat erin de federaties te subsidiëren op basis van projecten ter verbetering van de kwaliteit van de sportbeoefening. Dit is een dynamischer model omdat de projecten elkaar permanent moeten opvolgen.

– De heer *André Denys* stelt dat de subsidiëring van de federaties enkel gebeurt op basis van criteria die door de centrale overheid worden opgelegd. In het voorgestelde model van het onderzoek telt ook de invulling van de behoeften mee. Wat bedoelt men daar concreet mee ?

De heer *Jo Deblaere* brengt aan dat 70% van de sporters een nood heeft aan infrastructuur en dat 80% recreatief aan sport doet. Beiden samengeteld doet hem besluiten dat de meeste sportbeoefenaars in Vlaanderen op lokaal vlak contact zoeken met een infrastructuur. Zijn federaties van clubs dan nog wel het geschikte kanaal om deze recreatieve sportbeoefenaar te bereiken ? Voordat men de kwaliteitsvraag stelt, dient men de vraag naar de geschiktheid te stellen van het kanaal.

De heer *André Van Nieuwkerke* reageert daarop dat de spreker theoretisch gelijk heeft, maar dat de federaties toch de mogelijkheden moeten bieden voor het moment dat men kiest voor een bepaalde sport en dat er behoefte is aan het beoefenen van een sport, zowel voor de topsporters, de competitieporters als de recreanten.

De heer *Jo Deblaere* vraagt zich af of dit opgaat voor zuivere recreantenfederaties. Volgens hem zijn de federaties voor deze doelgroep niet het meest geschikte kanaal. De gemeente kan deze rol veel beter op zich nemen.

– De heer *Peter Van Velthoven* hoort bij de sprekers een pleidooi voor een vermindering van de federaties, meer bepaald van de niet-professionele federaties. Kan men dan op basis van kwaliteitslabels een selectie maken ? Hij beaamt dat vele clubs het nut van hun federatie in vraag stellen. Deze federaties krijgen dikwijls subsidies waar de clubs zelf niets van zien. Volgens hem moet naast de subsidiëring op basis van kwaliteitsnormen, ook een bestedingsverplichting naar de clubs toe worden ingevoerd om gesubsidieerd te kunnen worden als federatie.

De heer *Jo Deblaere* meent dat er niet te veel federaties zijn, maar de facto wel. Deze kunnen niet allemaal blijven bestaan als men meer kwaliteit wil. Daarvoor is een schaalvergroting nodig. Vanuit de basis moet geëvalueerd worden of een federatie een aantal kwaliteitsvolle clubs heeft opgericht, ondersteund heeft en kan behouden waarin men aan professionele sport kan doen. Wanneer dat het geval is, heeft deze federatie recht op ondersteuning. Hij werpt op dat de schaalvergroting van de federaties ertoe zal leiden dat elke federatie allerlei clubs zal hebben, zowel competitie- als recreantenclubs. Vermits deze clubs ook verschillende doelstellingen hebben, wordt het moeilijk om op de clubs zelf ook kwaliteitslabels te gaan plakken. Daarom moet er ook op basis van de doelstellingen een onderscheid worden gemaakt.

– Volgens de heer *André Denys* is de vraag fundamenteeler dan het federatieniveau. Eerst moet men de vraag stellen wat de overheid naar BLOSO als centraal niveau moet ondernemen, om vervolgens af te dalen naar de federaties toe en uiteindelijk naar de clubs toe. Op basis hiervan kan men de rol invullen van het BLOSO, zoals de controle op de kwaliteitsopleidingen, de federaties, zoals omkadering, en tenslotte de clubs. Deze invulling is nodig alvorens men labels wil toekennen die terecht op basis van kwaliteitsnormen moeten gebaseerd zijn.

De heer *Filip Claeys* verwijst naar de beschrijving van een toekomstig werkmodel op pag. 65 van het eindrapport van het Behoeftesonderzoek. Dit geeft een synthese van wat de essentiële taken zijn voor de overheid, de federaties en de clubs. Dit is dus eerst vooraf het aflijnen van de taken van de verschillende actoren.

De heer *André Van Nieuwkerke* poneert dat men ook andersom te werk kan gaan. Men heeft met het onderzoek een zicht op de behoeften, maar nog niet op hoe men het sportlandschap kan indelen. Er zijn tal van federaties voor recreantenclubs zoals wandelclubs, schaakclubs e.d.. Belangrijk hierbij is de vraag wat men dan van een federatie verlangt : hebben alle sporters wel een federatie nodig ?

6. Scholen

– De heer *Joachim Coens* vindt in het Behoeftesonderzoek weinig informatie terug m.b.t. de scholen. Er wordt enkel melding gemaakt dat de scholen slechts in beperkte mate hun sportinfrastructuur openstellen. Wat zijn daarvan de oorzaken en knel-

punten ? Hij vindt ook geen bijkomende vragen terug over de sportbeleving binnen het onderwijs.

De heer *Hans De Bruyne* verduidelijkt dat de opdracht enkel het onderzoeken van de buitenschoolse sportactiviteiten tot onderwerp had. Voor wat betreft het openstellen van de schoolinfrastructuur, reageerden de scholen dat dit te wijten was aan praktische omstandigheden. Dit had dan te maken met de inplanting van de school, het toezicht, de verwarming, het onderhoud, de beveiliging enz... In deze gevallen waar de school wél meedeed, had meestal de gemeente een ondersteunende rol. Voor de samenwerking met de sportclubs verwijst hij naar p. 62 van het eindrapport Behoeftesonderzoek waar in het kader van het toekomstig werkmodel en de beoogde effecten staat dat *"de scholen gestimuleerd moeten worden om op school sportactiviteiten te organiseren en om bestaande clubs actief te laten werken in de schoolgemeenschap. Het systeem stimuleert de scholen om hun sportinfrastructuur open te stellen."* Dit komt dan weer tot uiting in de budgettaire impact waarbij de scholen een significante verhoging van subsidies zouden moeten krijgen om dit mogelijk te maken. Vanuit de ouders is hier de uitdrukkelijke vraag om de naschoolse sport verder uit te breiden. Dit vergt verder onderzoek naar de invulling hiervan.

7. Democratisering van het sportgebeuren

– De heer *André Denys* leest in de algemene beleidsdoelstellingen van het Behoeftesonderzoek dat inzake democratisering *"de prijsondersteuning vanuit het beleid geen topprioriteit hoeft te zijn. Toch moet het beleid de gemeenten en clubs stimuleren tot het uitbouwen van sociale politiek door het voeren van een gedifferentieerd prijzenbeleid voor de lagere sociale klassen."* Betekent dit dat er een ondersteuning moet komen op basis van het inkomen, zoals bvb. via een sportcheque waarbij de sportbeoefenaar gesubsidieerd wordt, en niet de club of de federatie ?

De heer *Joachim Coens* sluit hierbij de vraag aan of het stopzetten van subsidies voor sportkampen wel rijmt met het doel van de democratisering van de sport.

De voorzitter, de heer *Louis Bril*, is ervan overtuigd dat er geen financiële drempel is om aan sport te doen. De enige drempel ten aanzien van sportkampen kunnen de verblijfskosten zijn.

De heer *Hans De Bruyne* verklaart dat er tal van initiatieven zijn voor de democratisering van de sport, maar dat uit het onderzoek blijkt dat daar momenteel geen behoefte meer aan is. Uit het onderzoek blijkt ook dat bijna alle mensen die niet aan sport doen, dit zeker niet doen omwille van financiële redenen. Anderzijds kunnen er wel, naar analogie met het buitenland, op gemeentelijk vlak initiatieven genomen worden die gesteund worden door BLOSO, die gericht zijn op het aantrekken van mensen uit de lagere sociale klasse om meer aan sport te doen. Een praktische uitwerking via bvb. projectfinanciering naar de gemeenten toe, kan per gemeente dan sterk verschillen. Sportcheques kunnen daar een voorbeeld van zijn.

De heer *Jo Deblaere* voegt hieraan toe dat 80% van de kinderen die deelnemen aan de BLOSO-sportkampen uit de midden- en hogere sociale klasse komen. De lagere klassen worden dus zeker niet bereikt. Er heerst ook een sfeer dat deze kampen niet toegankelijk zijn voor de lagere sociale klasse. Als men hier iets wil aan doen, kan men voorwaarden gaan stellen, voorrang verlenen enz... Indien men de democratisering van het sportgebeuren niet als prioriteit ziet, dan moet men ook de subsidiëring van privé-sportkampen in vraag durven stellen.

8. Waarden in de sport

– Het is voor de heer *Hugo Marsoul* niet duidelijk waarom men met betrekking tot de waarden in de sport een keuze moet maken tussen de strategie van de beleidsmakers, de vormingsstrategie, en deze van de sportconsument, de volgstrategie. Beide zijn volgens hem complementair.

De heer *André Denys* vindt het merkwaardig dat de beleidsmakers een keuze moeten maken over de visie over waarden in de sport. Sport moet een neutraal gegeven zijn dat van bovenaf geen waarden mag opgelegd krijgen. De enige drijfveer moet de behoeften zijn die leven bij de bevolking. Het gevaar bestaat dat men inzake de definiëring van de waarden te ver gaat en dat misbruik zou optreden. Een fundamenteel debat hierover is niet onschuldig.

De heer *Peter Vanvelthoven* stelt dat een verbod op het gebruik van doping een waarde zou kunnen zijn die door de beleidsmakers kan worden opgelegd.

De heer *Hans De Bruyne* haalt beleidsteksten aan waarin gesteld wordt dat "aan sport doen" vooral een gezondheidswaarde heeft. Dit gaat echter voorbij aan de realiteit omdat uit het onderzoek blijkt dat de gezondheid helemaal niet de reden is waarom men aan sport doet. De belangrijkste reden is het plezier dat men eraan beleeft. De vraag die zich opwerpt is dan of men deze plezier-sporten dan nog moet ondersteunen, terwijl het toch een sterke behoefte uitmaakt. Beide visies zijn complementair, maar er moet een duidelijk standpunt komen.

De vraag van de heer *André Denys* moet men volgens de spreker kaderen binnen het sporttakken-beleid : waarom ondersteunt men deze sport wel en een andere niet. Zo is er bvb. een discussie over de gevechtssporten om deze al dan niet te ondersteunen. Het debat dat hierover gevoerd wordt moet gebaseerd zijn op bepaalde waarden : is de sport vormend, een sociale sport, enz.... Men moet dus over bepaalde sporten, zoals bvb. ook vissen, zich afvragen of het een sport is die men wil ondersteunen. Als men dit niet doet, zal om het even wie om ondersteuning komen vragen voor om het even welke sporttak. De overheid moet dus uitmaken vanaf wanneer men een bepaalde sport zal ondersteunen.

II. FORMULERING EN BESPREKING VAN DE AANBEVELINGEN

– De *Commissieleden* zijn allen van oordeel dat er moet worden gestreefd naar een consensus over een aantal aanbevelingen voor het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen. Zij concluderen dat deze aanbevelingen in een resolutie dienen opgenomen te worden die aan de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement ter stemming zal worden voorgelegd.

1. Toelichting van de verschillende standpunten

– De heer *André Denys* licht toe dat er vandaag een malaise is ontstaan in de sportwereld inzake het jeugdsportbeleid. De vertrekbasis bij het opstellen van maatregelen voor het sportbeleid moet de rol van de overheid en de betrokkenen zijn terzake. De maatregelen zelf moeten de volgende bekommernissen omvatten.

Zijn fractie legt het hoofdaccent van het sportbeleid bij de jeugdsport, meer bepaald bij het verho-

gen van de kwaliteit. Op de tweede plaats moeten de centrale middelen die aan sport worden besteed in de verschillende departementen worden samen-gebracht. Ten derde moet de minister bevoegd voor Sport een geïntegreerd sportbeleid uitwerken samen met de ministers bevoegd voor volksge-zondheid en onderwijs. De detachering bvb. van personeel, het ter beschikking stellen van infra-structuur en uitwisseling van programma's vormen de kern van deze gecoördineerde aanpak. Het vier-de aandachtspunt houdt in dat dit geïntegreerd aanbod rechtstreeks wordt gedecentraliseerd naar het lokale niveau dat een scharnierfunctie krijgt in het nieuwe sportbeleid. Dit houdt in dat op basis van een jaarlijks sportbeleidsplan de gemeentelijke sportdienst, de clubs en de lokale scholen afspra-ken maken tot samenwerking en taakverdeling. Ten vijfde wordt de steun vanwege de overheid aan de federaties beperkt tot bijscholing en kadervor-ming. En tenslotte worden de taken van BLOSO beperkt en toegespitst op enerzijds de kwaliteits-controlle op het jeugdsportbeleid en anderzijds op het verzekeren van het infrastructureel aanbod voor de topsport. Hierbij is het de bedoeling om per topsportdiscipline in Vlaanderen één trainings-centrum te voorzien.

– Mevrouw *Mieke Van Hecke* formuleert de aan-dachtspunten die haar fractie op basis van de hoor-zittingen in de Commissie voor Cultuur en Sport naar aanleiding van de bespreking van het voorstel van decreet van de heer *André Denys* houdende stimulering van een geïntegreerd en kwaliteitsvol jeugdsportbeleid en de eindrapporten van de door-lichting van het BLOSO en het behoefteonderzoek en de bespreking van deze onderzoeken in de Commissie voor Cultuur en Sport formuleert betreffende de krachtlijnen voor een strategisch plan voor de sport.

Vooraf formuleert zij enige tekortkomingen in de regelgeving aangaande het sportbeleid. Zo zijn er op de eerste plaats tal van overlappingen. De diverse actoren zijn werkzaam op hetzelfde terrein en veelal ontwikkelen ze gelijkwaardige activitei-ten. Dit bevordert geenszins de efficiëntie van een globale sportieve werking en brengt een kwaliteits-gerichte en budgettair geoptimaliseerde sportaan-pak in het gedrang. Ten tweede ligt de nadruk bijna uitsluitend op kwantitatieve criteria waardoor een kwaliteitsgerichte sportieve werking niet wordt aangemoedigd. En tenslotte ontbreekt een krachtig en geïntegreerd beleid inzake jeugdsport. Boven-dien is de kindvriendelijkheid in het sportgebeuren soms ver te zoeken. Competitie is voor jonge kin-deren pas zinvol als die aansluit bij hun leefwereld en psychische en fysische mogelijkheden.

Vervolgens somt zij de krachtlijnen op waarmee men volgens haar fractie rekening moet houden bij het opstellen van een strategisch plan voor de sport. Ten eerste moet er een sluitend decretaal kader ontworpen worden waarbinnen alle actoren van de sportsector een voldoende afgebakende opdracht krijgen toebedeelde. Op de tweede plaats moeten doelstellingen en strategieën, die kwaliteitszorg in de sportsector vooropstellen en stimuleren, het uitgangspunt voor de nieuwe regelgeving zijn.

De spreker vervolgt dat de derde krachtlijn inhoudt dat de bevordering van de jeugdsport de belangrijkste prioriteit moet worden van het Vlaamse sportbeleid. Hiertoe moet een totaalconcept inzake jeugdsport en jeugdsportbeleid worden uitgetekend waarbij kwaliteit centraal staat en waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van de deskundigheid en capaciteiten van de betrokken actoren. Voor kinderen tot 12 jaar acht de spreker de coördinatie van de sportieve vorming de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke sportdienst in samenwerking met de clubs en de schoolsportfederatie. Voor de sportieve begeleiding van deze kinderen moeten de beste pedagogische krachten worden ingezet. Voor de leeftijdsgroep vanaf 12 jaar is de sportieve vorming de verantwoordelijkheid van de clubs en de federaties die instaan voor een kwalitatieve werking en de organisatie van de competitie en voor de organisatie van de recreatieve sportbeoefening. Gemeentelijke sportdiensten, andere organisatoren van sportkampen en dergelijke en de schoolsportfederatie spelen hier een complementaire rol.

Op de vierde plaats wenst haar fractie te streven naar een verhoging van de kwantiteit en de kwaliteit van het sportaanbod binnen de lestijden. Scholen zijn niet alleen "onderwijsinstellingen" maar ook sociale knooppunten. Scholen beschikken in veel gevallen over sportinfrastructuur die ook naschools open zou moeten kunnen staan voor sportbeoefening. Dé opdracht voor de schoolsportfederatie moet zijn om alle kinderen van het basisonderwijs te bereiken met haar diverse initiërende activiteiten, tijdens de vrijetijd, om en rond de scholen. Zij werkt dus complementair ten overstaan van de sportclubs en zou dus ook nauwer moeten samenwerken met de gemeentelijke sportdiensten. Ook de rol van de leerkrachten lichamelijke opvoeding zou herdacht moeten worden in het licht van dit globale concept. Zo zou overwogen kunnen worden om hen een meer flexibele opdracht te geven zodat zij zowel les kunnen geven in een school als tewerkgesteld worden binnen een sportfederatie, sportdienst of sportclub. Dit zou een

wederzijdse bevruchting kunnen geven voor beide opdrachten. Om jonge topsporters binnen het onderwijs alle kansen te geven pleiten wij voor een uitbreiding van de bestaande projecten inzake topsportscholen.

Dit vernieuwd sportbeleid moet tenslotte maximale kansen op slagen krijgen door alle betrokken actoren daartoe de nodige financiële ruimte te geven. Dit veronderstelt een herschikking binnen het huidige sportbudget én een verhoging van dit budget. De middelen van de Vlaamse Gemeenschap moeten prioritair worden besteed ten voordele van de jeugd en dus terechtkomen bij de clubs, via de erkende gemeentelijke sportdiensten, gezien hun centrale rol in het voeren van een jeugdsportbeleid.

De spreker geeft vervolgens weer hoe deze krachtlijnen concreet kunnen worden gerealiseerd. Zo stelt zij voor het decreet van 5 april 1995 houdende erkenning en subsidiëring van de gemeentelijke sportdiensten, de provinciale sportdiensten en de sportdienst van de Vlaamse Gemeenschap uit te breiden. De gemeenten moeten daardoor meer verantwoordelijkheid krijgen om het lokale sportgebeuren te coördineren in samenwerking met de sportclubs, de scholen en de schoolsportfederatie. Een gemeentelijke jeugdsportcoördinator kan instaan voor de kwalitatieve, medische en pedagogische ondersteuning van de jeugdbegeleiders in de clubs en voor de uitbouw van specifieke jeugdsportprojecten.

Ook dient er een nieuw decreet op de sportfederaties te komen. Erkenning en subsidiëring moeten daarbij worden losgekoppeld en de nadruk dient verlegd naar kwaliteitsverbetering. De overheid moet deze overkoepeling van de lokale sportclubs ook beter ondersteunen opdat zij hun essentiële rol efficiënter kunnen vervullen. Een noodzakelijk middel om tot een betere ondersteuning te komen, is het meer transparant en dus performant maken van het federatielandschap via rationalisering. Het criterium op basis waarvan men een federatie vormt, blijft in principe vrij. Federatievorming op basis van de sportdiscipline lijkt het meest logisch en relevant.

Op de derde plaats zou een aangepaste decretale opdracht voor het Vlaams Commissariaat-generaal voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie (BLOSO), geënt op de resultaten van de audit en het Behoefteteonderzoek moeten worden opgesteld. BLOSO zou volgende kerntaken kunnen opnemen :

1. toezicht op de naleving van de decreetgeving, instaan voor de begeleiding van de actoren die een erkenning en subsidiëring aanvragen ;

2. intensieve logistieke ondersteuning bieden bij de totstandkoming van nieuwe sportinfrastructuur in Vlaanderen en een beperkt aantal eigen centra met landelijke uitstraling goed uitbouwen. Dit betekent dat de huidige rationalisering inzake BLOSO-sportcentra geïntensifieerd moet worden verdergezet. Centra met een louter lokale functie moeten worden overgedragen aan gemeente- of provinciebesturen, sportclubs of -federaties of andere privé-partners ;

3. vormingspakketten organiseren voor de ganse sportsector via de Vlaamse Trainersschool, en dus in samenspraak met de erkende sportfederaties : zowel de vele vrijwilligers als de professionelen, zowel de sportieve begeleiders als de vrijwilligersbestuursleden moeten voortdurend geschoold en bijgeschoold kunnen worden ;

4. ondersteuning bieden inzake topsport via een intensieve begeleiding en permanente opvolging en ondersteuning van het topsportbeleid van de diverse sportfederaties, met respect voor de autonomie van de sportfederaties en hun sporters ;

5. landelijke coördinatie inzake sportpromotie. De dirigistische visie dient te worden omgebogen naar een beleid dat de eindverantwoordelijkheid voor promotie toevertrouwt aan de gemeentelijke sportstructuren en de sportfederaties. Gestructureerde begeleiding en coördinatie van regionale en landelijke promotie-initiatieven wordt de nieuwe taak van het BLOSO.

Op de vierde plaats is er een lacune m.b.t. een decretale regeling voor een Steunpunt Sport dat taken inzake belangenbehartiging, studie, documentatie en informatie op een deskundige en efficiënte manier zou kunnen organiseren.

Een bijstelling in de sector onderwijs via een nieuwe plaatsbepaling voor de schoolsport via een aanpassing van het decreet op de schoolsportfederatie, de rol en het statuut van de leerkrachten lichamelijke opvoeding, naschools openstellen van de schoolsportinfrastructuur, is de vijfde concrete invulling.

Als zesde concrete maatregel dringt zich een integratie met de regelgeving rond buitenschoolse kinderopvang op. Hier dreigt immers een parallel circuit te ontstaan van sportbeoefening voor kinderen en dit vaak zonder enige sporttechnische omkade-

ring. Bovendien zouden kinderen dan moeten kiezen tussen de buitenschoolse kinderopvang of de sportclub aangezien beiden vaak op hetzelfde moment plaatsvinden.

Tot slot meent de spreker dat bij de federale overheid aangedrongen moet worden op een fiscaal statuut voor de vrijwilligers in de sport.

– De heer *André Van Nieuwerkerke* stelt dat zijn fractie de standpunten, verwoord door de vorige spreker, mee ondertekent. Hij wenst namens zijn fractie een aantal elementen van dit standpunt te beklemtonen.

Hij vindt het belangrijk dat er decretale initiatieven worden genomen om deze krachtlijnen te verwezenlijken. In die zin dient de discussie over het aangekondigde Strategisch Plan voor de Sport aangegrepen te worden om de bestaande decreten te evalueren. Hij verwijst daarbij o.a. naar het voorstel van decreet houdende regeling van de erkenning en de subsidiëring van de landelijk georganiseerde sportfederaties dat door de commissieleden van zijn fractie werd ingediend (Stuk 582 (1996-1997)-Nr. 1). Dit voorstel heeft tot doel een meer kwalitatieve honorering te verkrijgen. De sportfederaties doen echter ook meer dan aan jeugdsport alleen.

De spreker stelt dat alle actoren op het veld moeten samenwerken aan een jeugdsportbeleidsplan waarbij er meer coördinatie dient bewerkstelligd te worden. De manier waarop dit decretaat moet worden uitgewerkt, kan nog nader worden bediscussieerd.

BLOSO is volgens de spreker het beleidsinstrument bij uitstek in Vlaanderen. Met betrekking tot de BLOSO-centra moet nagegaan worden welke kunnen blijven bestaan en welke niet. Zijn fractie is het dus niet eens om alle centra te laten verdwijnen. Tal van BLOSO-centra hebben ook vrij hoge eigen inkomsten die bij afschaffing zouden komen te vervallen. Er dienen daarom criteria, zoals een bovenlokale functie, te worden opgesteld om te oordelen over het al dan niet verder laten bestaan van de BLOSO-centra.

Hij onderschrijft uitdrukkelijk het belang van het onderwijs ten aanzien van het sportbeleid. Onderwijs wordt immers permanent vanuit een intellectuele bekommernis benaderd, terwijl het sportieve element niet wordt gewaardeerd. Uit ervaring blijkt dat als men toch enigszins aan sport doet in het onderwijs, dit meestal niet op een gekwalificeerde manier gebeurt.

– De heer *Kris Van Dijk* onderschrijft eveneens de uitgangspunten en krachtlijnen die door de vorige sprekers zijn uiteengezet. Hij wenst uitdrukkelijk te pleiten voor een grotere kruisbestuiving tussen het onderwijs- en het sportgebeuren. Uit ervaring en onderzoek stelt hij vast dat er in het basisonderwijs zeer weinig uren lichamelijke opvoeding en, daaraan verbonden, weinig uren expressie en creativiteit worden gegeven. Bovendien leggen de eindtermen nu niet meer het aantal uren op dat men moet geven vermits enkel het eindresultaat nog geldt.

Hij meent dat men het basisonderwijs anders zou moeten inrichten. Zo zou men in de namiddag veel meer nadruk moeten leggen op de lichamelijke opvoeding en de expressie omdat de kinderen in de namiddag dikwijls al moe zijn om nog cognitieve vakken te verwerken. Leerkrachten lichamelijke opvoeding die full-time benoemd zijn, dreigen echter daardoor geen full-time lesrooster meer te hebben. Om dit op te vangen verwijst hij naar de sportwereld waar men een gebrek heeft aan degelijk opgeleide lesgevers en trainers. Deze leerkrachten zouden dan ook in deze zin naar de sportclubs of voor buitenschoolse opvang kunnen worden gedetacheerd.

2. Discussie over de krachtlijnen voor een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen

– De heer *André Denys* is van oordeel dat de leeftijdsopdeling waarbij voor kinderen tot 12 jaar de coördinatie van de sportieve vorming door de gemeentelijke sportdienst moet gebeuren en voor kinderen vanaf 12 jaar door de clubs en de federaties, een kunstmatige opdeling is. De sector zelf maakt dit onderscheid ook niet. Een sportvorming moet zo eenvoudig mogelijk blijven en daarom pleit hij ervoor geen leeftijdsopdeling te voorzien. Hij beaamt volledig het belang van het sportaanbod in het onderwijs en ondersteunt de voorstellen daaromtrent.

Hij heeft ook vragen bij het voorstel om de huidige decreten te herbekijken i.p.v. een nieuwe decretale regeling op te stellen. Bovendien stelt hij de ruimere opdracht voor BLOSO in vraag. Vooral de rol naar de sportinfrastructuur toe is zijns inziens belangrijk omdat een mogelijke afbouw van de BLOSO-sportcentra middelen zal kunnen vrijmaken die nodig zijn voor de sportvorming op het lokale niveau. Hij stelt dat het uitgangspunt moet zijn of BLOSO eigen centra moet behouden en uitbaten om zijn rol m.b.t. het jeugdsportbeleid uit te

voeren. Het BLOSO moet zich volgens hem beperken tot een controle op de jeugdsportbeleidsplannen, de uitbouw van sportinfrastructuur voor topsport en de Vlaamse trainersschool. Met termen als lokale centra versus landelijke sportcentra kan men zijns inziens alle kanten op. De vertrekbasis bij de bepaling van de rol van het BLOSO moet zijn wat het BLOSO effectief kan doen, los van enige geografische bepaling van de sportinfrastructuur.

Mevrouw *Mieke Van Hecke* werpt op dat men moet nagaan waar BLOSO complementair is in die dingen die de andere actoren niet doen. Een aantal centra moeten daarom op bovenlokaal vlak in die mate worden uitgebouwd dat men een aanbod geeft dat de anderen niet geven.

De heer *Luc Martens*, Vlaams minister van Cultuur, Gezin en Welzijn, licht toe dat een gedeeltelijke overdracht van de BLOSO-centra naar andere instanties, zoals de gemeenten, op korte termijn, ongeveer 5 jaar, geen budgettaire reserve oplevert. De overdracht heeft immers ook financiële gevolgen omwille van de sociale implicaties. Maar ook de eventueel overblijvende centra vergen een ernstige investering om ze aantrekkelijk te maken voor de gebruiker. Als er dus bijkomende middelen nodig zijn, zoals iedereen ook onderschrijft, dan zullen dit nieuwe middelen moeten zijn.

– Mevrouw *Nelly Maes* vindt het positief dat men via decentralisatie een aantal taken naar het gemeentelijk niveau wil overhevelen, maar waarschuwt voor een aantal nevenverschijnselen. Niet alle gemeenten hebben namelijk een eigen sportdienst. Een jeugdsportbeleidsplan veronderstelt dat gespecialiseerde mensen instaan voor de coördinatie van de verschillende initiatieven en actoren. Zij meent dat een overheveling van BLOSO-personeel naar de gemeenten toe dit probleem zou kunnen oplossen.

Een tweede aandachtspunt hieromtrent is het feit dat het jeugdwerk als sector zich vrij negatief uitlaat over de sportsector. Beide sectoren zouden bij een decentralisatie van de sportsector in concurrentie komen met elkaar omdat beiden aanspraak maken op een beperkt overheidsbudget. Op dat moment zal men immers de sociale functie van de sport afwegen tegenover deze van het jeugdwerk, wat een spanningsveld creëert.

Ten derde merkt zij op dat de overheid haar verantwoordelijkheid ten aanzien van het topsportbeleid niet mag ontlopen. Een kader van infrastructuure voorzieningen die complementair zijn op de

verschillende niveaus, een sociaal statuut voor de topsporters en een fiscale regeling voor het vrijwilligerswerk zijn prioritaire aandachtspunten.

De *minister* reageert op het eerste aandachtspunt dat het profiel van het BLOSO-personeel niet zou overeenstemmen met het profiel van deze personen die zouden moeten instaan voor een coördinatie van een jeugdsportbeleidsplan. Hij ziet daar dan ook geen oplossing in. Anderzijds werpt hij ten aanzien van de topsporters op dat men ook de middelen, die binnen tewerkstelling en arbeid zitten, moet betrekken. Een aantal topsporters hebben immers via deze weg een contract. Ook via externe betrekkingen kunnen middelen aangesproken worden. Hij verwijst daarbij naar de wielerploeg Vlaanderen-Europa 2002.

De heer *André Van Nieuwkerke* is van mening dat topsport een taak is van BLOSO. Door de versnippering van o.a. deze middelen kan men geen degelijk sportbeleid opzetten.

- De heer *André Denys* staat bij de opmaak van een nieuw decreet op de sportfederaties positief tegenover het loskoppelen van erkenning en subsidiëring. Hij ziet echter niet in welke andere opdrachten de sportfederaties zouden kunnen krijgen dan degene die men vandaag reeds heeft. Hij wil de subsidiëring beperken tot de bijscholing en kadervorming.

De heer *André Van Nieuwkerke* reageert dat de sportfederaties aan meer kwalitatieve criteria zullen moeten voldoen.

De heer *Louis Bril* stelt dat men topsport en federaties niet kan scheiden. De internationale contacten vereisen dat eenmaal. Dit kan niet via een andere weg gerealiseerd worden. Verder merkt hij op dat de kwaliteitszorg ook niet ten nadele van de

kwantiteit mag gebeuren. Het doel moet zijn dat zoveel mogelijk jongeren worden bereikt.

De *minister* meent dat men in ieder geval de opdrachten van de federaties moet uitzuiveren in functie van de subsidiëring en dat men de federaties moet rationaliseren. De huidige versplintering moet worden herschikt. Het is belangrijk dat hierover een consensus zou gevonden worden.

- De heer *Michel Vandenbossche* wenst aan de krachtlijnen toe te voegen dat er aandacht wordt besteed aan de sportbeoefening in grootsteden. De behoefte is hetzelfde, maar de manier waarop mensen in contact komen met sport is anders in steden dan in landelijke gebieden. Op de tweede plaats pleit hij dat het sportbeleid van de Vlaamse Gemeenschapscommissie een volwaardig sportbeleid kan worden in samenwerking met de Vlaamse Gemeenschap en BLOSO.

Mevrouw *Mieke Van Hecke* stelt dat de opdracht van de gemeentelijke jeugdsportcoördinator in het voorstel van haar fractie hetzelfde is voor een landelijke gemeente als voor een stedelijke. Deze moet immers nagaan hoe men jongeren het best kan betrekken bij het sportgebeuren. De manier waarop dit moet gebeuren, zal uiteraard anders zijn.

De verslaggever,

Marino KEULEN

De voorzitter,

Louis BRIL

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Persconferentie van de heer Luc Martens, Vlaams minister van Cultuur, Gezin en Welzijn,
over het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen, 15 mei 1997

PERSCONFERENTIE

Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen

15 mei 1997

Sinds de staatshervorming in 1989 hebben de opeenvolgende Vlaamse regeringen initiatieven ondernomen om het Vlaamse overheidsapparaat te moderniseren.

In concreto betekent dit dat het vroegere overheidsmodel wordt vervangen door een klantgedreven managementsmodel en per definitie dynamisch en voortdurend in beweging.

De huidige Vlaamse regering heeft zich geëngageerd in haar regeerakkoord tot het voortzetten van deze veranderingsprocessen en tot het doortrekken ervan naar de Vlaamse Openbare Instellingen.

Het ontwerp-regeerakkoord bepaalt immers :

“Wanneer de nieuwe Vlaamse overheid de bevolking ervan kan overtuigen dat zij waar voor haar geld krijgt, zal de overheid een groter vertrouwen verwerven. Daarom moet de Vlaamse overheid verder bouwen aan een efficiënte, doeltreffende en klantvriendelijke overheidsinfrastructuur, die zich toespitst op haar kerntaken en die in staat is soepel in te spelen op een steeds veranderende omgeving (...).

Elke Vlaamse openbare instelling moet in haar relatie met de administratie en in de uitvoering van haar opdrachten door de Vlaamse regering worden geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd, inzonderheid qua statuut.

De werking van de Vlaamse openbare instellingen zal gestuurd worden d.m.v beheerscontracten waarin expliciete resultaatsverbintenissen worden opgenomen.

Van dit alles zal prioritair werk worden gemaakt.

De veranderingsprocessen die nu in het ministerie zijn opgestart zullen nog in de loop van dit jaar worden doorgetrokken naar de Vlaamse openbare instellingen”.

Specifiek voor Bloso heb ik in mijn beleidsbrief vermeld :

“Een totale evaluatie met betrekking tot de kerntaken en de werking van het Bloso, het beheer van de sportcentra en de uitvoering van de sportdecreten is aangewezen. Daarna kunnen de nodige opties genomen worden met het oog op de actuele en toekomstige noden van de sportbeoefenaar”.

In het voorjaar van 1996 heb ik een stuurgroep ‘Sportend Vlaanderen’ opgericht. Deze stuurgroep zal, naast de begeleiding van een behoefteonderzoek, een voorstel opmaken van een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen.

Daarnaast heeft de Raad van Bestuur van Bloso ook beslist om een audit uit te voeren van het Bloso.

De resultaten van de audit zullen eveneens verwerkt worden in het Strategisch Plan.

1. Audit Bloso

Het doel van de audit van Bloso was om, met behulp van een externe consultant :

- de beleids- en administratieve verantwoordelijken inzicht te verschaffen in de uitbouw en de organisatie van een optimale werking van het Bloso en in de minimale dienstverlening ervan;
- de dienstverlening te omschrijven die door Bloso minimaal dient te worden geleverd om te voldoen aan de behoeften in functie van de doelstellingen;
- concrete voorstellen aan te reiken aan de beleidsverantwoordelijken om de dienstverlening af te stemmen op de noden van sportend Vlaanderen met een minimum aan middelen en een maximum aan resultaat.

De opdracht kan gesitueerd worden als een organisatiemodel dat door Andersen Consulting het ‘business integration model’ wordt genoemd.

Dit model beschrijft een organisatie als een onlosmakelijk geheel van onderling verweven onderdelen : de strategie, de processen, de technologie en de mensen.

Deze onderdelen dienen op elkaar afgestemd te worden.

De koers (strategie), die de organisatie voor zichzelf uitstippelt om haar basisopdracht te vervullen, dient gerealiseerd te worden door een concrete manier van werken (processen), organisatorisch verankerd (organisatie) en ingevuld met de juiste mensen en de nodige informatietechnologie.

Belangrijk hierbij is de sturende rol van de strategie.

De studie blijft niet beperkt tot de evaluatie van de huidige werking van Bloso (waarin de structuur, het organisatorisch, financieel en personeelsbeheer, de exploitatie van de centra en de inzet van de middelen centraal staan).

Ook de strategie om tot een optimale invulling van de opdracht van Bloso te komen, maakt expliciet deel uit van de studie.

De resultaten concentreren zich op het definiëren en het plannen van aanbevelingen omtrent een optimale structuur en werking van Bloso.

Concreet zijn volgende elementen van de doorlichting in het eindrapport opgenomen :

- een duidelijke formulering en samenvatting van de opdracht van het Bloso, gebaseerd op de evaluatie van het effect van de huidige ingezette middelen voor de verschillende activiteiten;
- een evaluatie en voorstel ter verbetering van het beheer van Bloso;
- een evaluatie en aanduiding van de impact op de organisatiestructuur;
- een evaluatie en aanduiding van de impact op de missie-kritieke dossierstromen;
- een evaluatie van het personeelsbestand en aanduiding van de impact op de kwalitatieve- en kwantitatieve personeelsbehoeften;
- een aanduiding van de impact op de financiën voor de volgende vijf jaar.

2. Oprichting Stuurgroep Sportend Vlaanderen en Behoefteteonderzoek

In het voorjaar 1996 is er een stuurgroep 'Sportend Vlaanderen' opgericht die werkt in opdracht van de Vlaamse minister, bevoegd voor de sport.

Samenstelling van de stuurgroep :

Voorzitter : Dirk Van Gerven, Vice-rector K.U.Leuven,
Voorzitter Hoge Raad voor de Sport

Secretaris : Hervé Van der Aerschot, Ambtenaar Bloso

Leden : Geert Goubert, Universitaire Sportfederatie
Jef Van Geet, Voorzitter Bloso
Carla Galle, Leidend ambtenaar Bloso
Albert Gryseels, Adjunct-leidend ambtenaar Bloso
Frank Baert, Adjunct-Kabinetschef, Minister Luc Martens
Cyriel Coomans, Voorzitter Belgische Basketballbond
Paul De Knop, VUB-HILOK

Kenny De Meirleir, VUB-HILOK
Stéfan Késenne, UFSIA - Afdeling TEW
Fons Leroy, Adjunct-Kabinetschef, Minister Luc Van den Bossche
Luk Verschueren, verantwoordelijke sport, Kabinet Minister Luc Martens
Jacques Vrijens, RUG - Afdeling Kinantropometrie

In een eerste fase heeft de stuurgroep, met medewerking van enkele universiteiten, een beperkte inventaris gemaakt van de noden en behoeften van sportend- en niet sportend Vlaanderen.

De stuurgroep was verantwoordelijk voor het opstellen van het bijzonder bestek voor het Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen.

Het doel van het behoefteonderzoek was, om met de hulp van externe organisatie :

- de behoeften te bepalen waaraan voldaan dient te worden om zoveel mogelijk inwoners van Vlaanderen geregeld te doen sporten;
- de acties te definiëren die ondernomen dienen te worden om aan die behoeften te voldoen;
- de beste wijze omschrijven om deze acties succesvol te realiseren en hun planning in de tijd, zonder vijf jaar te overschrijden;

Het behoefteonderzoek kan worden opgesplitst in 2 grote onderdelen :

1. het bevragen, mondeling en al dan niet steekproefsgewijs van :

- de leden van de Stuurgroep Sportend Vlaanderen
- een aantal verantwoordelijken van belangrijke organisaties die met sportproblematiek worden geconfronteerd : de Vereniging voor Vlaamse Provincies, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, VGC, BOIC, Stichting Vlaamse Schoolsport, Instituut voor Sportbeheer, enz...
- 60 Vlaamse sportfederaties
- 22 Topsportfederaties, zowel erkende als unitaire-niet gesplitste federaties
- 180 Vlaamse sportclubs
- 40 gemeentelijke sportdiensten
- 150 onderwijsinstellingen
- 1500 consumenten.

2. het uitwerken van concrete voorstellen :

- inventariseren en classificeren van de behoeften in orde van belang
- aangeven welke acties moeten ondernomen worden om aan deze behoeften te voldoen
- opmaken van een plan om deze acties succesvol te implementeren
- het geheel integreren en samenschrijven in een overzichtelijk Strategisch Plan

3. Opstellen Strategisch Plan Sportend Vlaanderen

Het is de opdracht van de Stuurgroep Sportend Vlaanderen om, rekening houdend met de resultaten van de audit van Bloso en het behoefteonderzoek van Sportend Vlaanderen, een geïntegreerd voorstel te maken voor een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen.

De voorbereiding start nu met de stuurgroep. Op basis van de voorstellen van de stuurgroep zal minister Martens in september een voorstel van Strategisch Plan voor leggen aan de leden van de Vlaamse regering, het Vlaams parlement en de leden van de Raad van beheer van Bloso.

BIJLAGE 2

Behoefteteonderzoek Sportend Vlaanderen, Samenvatting

Behoefteteonderzoek Sportend Vlaanderen
15 mei 1997

Samenvatting

Behoeftesonderzoek Sportend Vlaanderen

15 mei 1997

Samenvatting

Inhoudstafel

De kerngedachten

Doelstellingen van de opdracht

1. De basiselementen van de beleidsbestudie
2. Segmentatie van de markt
3. Algemene beleidsdoelstellingen
4. Analyse en aanbevelingen inzake interventievormen
 - a. promotie en informatieverschaffing
 - b. omkadering
 - c. infrastructuur
 - d. organisatie van sportactiviteiten
5. Prioriteiten vastgesteld in behoeftenonderzoek en de prioriteiten binnen Bloso
6. Beschrijving van een toekomstig werkmodel
7. Het nieuwe beleid en de opdrachten van de overheid en het Bloso
8. Het toekomstig statuut van het Bloso
9. Het organisatiemodel van het Bloso
10. Een tentatief budget

De kerngedachten.

- Nood aan recreatiesport
 - Nood aan omkadering en kwaliteit
 - Nood aan sensibilisering en promotie
 - Clubstructuur beste garantie voor regelmatig sporten
 - Unisportgebeuren blijft belangrijk doch ook ontwikkeling van fenomeen van multisportgebeuren
 - Infrastructuur capaciteit verhogen door openstellen van schoolinfrastructuren
-
- Meer aandacht aan beleidsvoorbereiding
 - Afbouwen/overdragen van operationele taken van Bloso (infrastructuur) en meer interageren op tactisch en strategisch niveau - grotere hefboomwerking
-
- Beleid realiseren via professionele federaties
 - Clubstructuren uitbouwen door instellen van systeem van kwaliteitslabels
 - Gemeenten nauw betrekken bij realisatie van beleid
 - Scholen stimuleren bij de realisatie van beleid
-
- Daadwerkelijk bijstand verlenen aan federaties en clubs inzake promotie, beheer, kwaliteit,...
 - Subsidies aan sportstructuren op basis van resultaten en kwaliteit
 - Projectfinanciering voor organisatoren van kwalitatief hoogstaande sportinitiatieven
 - Uitbouwen van 'interim' - sportkader en deze (gratis) ter beschikking stellen van clubs - sportconsument betaalt een (lage) vastgelegde vergoeding
 - Tewerkstellingscreatie als resultaat van betere omkadering

Doelstelling van de opdracht

De minister bevoegd voor Sportaangelegenheden wenst, in samenwerking met het Commissariaat Generaal voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreaties (Blosso), op korte termijn over te gaan tot het opmaken van een Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen.

Het vertrekpunt voor de opmaak van het Plan is een grondige analyse van de behoeften van alle betrokken partijen. Op basis van deze kennis zal overgegaan worden tot het formuleren van een aangepaste strategie. De basisdoelstelling is daarbij zoveel mogelijk inwoners van Vlaanderen op regelmatige wijze aan sport laten doen.

1. De basiselementen van de beleidsstudie

Een belangrijke input voor de beleidsvoorbereiding is een behoeftenonderzoek dat bestond in een ruime consultatie van consumenten en van alle structuren en beleidsverantwoordelijken in het sportlandschap.

- 1300 consumenten-volwassenen
- 200 consumenten - kinderen en jeugd
- 60 federaties
- 180 clubs
- 40 gemeenten
- alle provinciale sportdiensten
- 150 scholen
- diverse beleidsinstanties

2. Segmentatie van de markt

Het sportbeleid van Vlaanderen en meer specifiek van het Blosso moet er op gericht zijn om zoveel mogelijk mensen op regelmatige wijze te laten sporten. Het richt zich tot alle inwoners van Vlaanderen, wat maakt dat de doelgroep van het beleid uiterst complex en bijzonder groot is.

Een analyse van de resultaten van de enquête heeft uitgewezen dat de belangrijkste verschillen in sportparticipatie en noden op het gebied van sport, bepaald worden door leeftijd, sportfrequentie, sportaard en sportverband.

Tabel 1. Overzicht sportfrequentie

Leeftijds categorie	Niet sporter	Sporter					Totaal
		Club					
		Recreatief (individueel)	Recreatief (clubverband)	Competitie	Topsport	School	
3-14	27%	20%	20%	27%	0%	5%	100%
15-50	54%	15%	20%	11%	1%		100%
50+	66%	17%	15%	2%	0%		100%

3. Algemene beleidsdoelstellingen

■ Sportfrequentie

- ❖ 27% van de kinderen/jeugd, 54% van de volwassenen en 66 % van de senioren sport niet of onregelmatig.
Van deze niet sporters wenst 71 % van de volwassenen en 43 % van de senioren aan sport te doen.
- Beleid richten op verbreden van sportparticipatie

■ Sportverband

- ❖ Er bestaan ongeveer 17.000 sportclubs in Vlaanderen
- ❖ 62% sport in club verband
- ❖ 29% van niet/onregelmatige sporters die wel willen sporten, wens te sporten in clubverband
- Beleid richten op het ontwikkelen van club structuren

■ Sportaard

- ❖ 18% sport in competitie verband
- ❖ 82% sport in recreatie verband, minder dan 5 % daarvan zou graag competitie spelen
- ❖ 95% van de niet sporter met interesse voor sport wenst te sporten in recreatief en 5% in competitief verband
- ❖ Bij het verlagen van competitieniveau is er niet steeds een recreatief niveau om de actieve sporter voldoende op te vangen. Dit blijkt een belangrijke reden voor drop-out te zijn.
- Beleid richten op ontwikkelen van recreatie sport

■ Sportdiversiteit

- ❖ 63 % van sportenden beoefent slechts één sporttak. Ook 60 % van de niet sporter die wenst te sporten, wil zich toeleggen op één sportdiscipline.
- Unisportgebeuren blijft belangrijk fenomeen; daarnaast wordt het multisportgebeuren een belangrijk fenomeen.

■ Sportomkadering

- ❖ 44% sport met omkadering
- ❖ meer dan 60 % van de clubsporters koos voor een club omwille van omkadering
- ❖ meer dan 30 % van de clubsporters is niet tevreden over omkadering
- ❖ 16% van de ouders zeggen expliciet een betere omkadering te wensen
- ❖ 32% van de individuele sporters vraagt geen omkadering
- Beleid : 2 aspecten
 - bewustmakingsbeleid van het belang van omkadering
 - verdiepen van bestaande omkadering, in hoofdzaak bij de jeugd (investering in de toekomst)

■ Sporttakkenbeleid

- ❖ Geen duidelijke formele consensus over definitie van sport, over de waarden binnen de sport en het daaraangekoppeld sporttakkenbeleid
- ❖ Beleid richt zich nu te algemeen op alle sporttakken
- Beleid : - bepalen van focus op sporttakken en sportmodi (beperkt budget):
- uitwerken van strategie in overeenstemming met de gekozen beleids-
doelstellingen

■ Waarden in de sport

- ❖ Visie over de prioriteiten in sportwaarden bij beleidmakers (gezondheid / vormend) wijkt licht af van de beweegredenen van de consument om te sporten (fun en vrienden)
- Hoewel beide visies niet onverzoenbaar zijn, is het aan te bevelen te beslissen over de keuze : ofwel volgstrategie (beleid vastleggen op basis van de normen en waarden die leven bij de consument) ofwel vormingsstrategied (beleid vastleggen op basis van de waarden die de beleidmakers van belang achten)

■ Democratisering

- ❖ Prijsbeleid van gemeenten en clubs wordt als goed/matig beschouwd.
- ❖ Er is geen/weinig vraag naar elitaire sporten (bv. golf).
- ❖ Sportbeoefening is weinig prijselastisch, uitgezonderd voor de lagere sociale klassen.
- Beleid : democratisering via prijsondersteuning is geen topprioriteit. Toch moet beleid de gemeenten en clubs stimuleren tot uitbouwen van sociale politiek door het voeren van een gedifferentieerd prijzenbeleid voor de lagere sociale klassen.

4. Analyse en aanbevelingen inzake interventievormen

De basisvoorwaarden die noodzakelijk zijn opdat aan sport zou kunnen worden gedaan, zijn :

- a) Promotie en informatieverstopping
- b) Omkadering
- c) Infrastructuur
- d) Organisatie van activiteiten

Voor ieder van deze basisvoorwaarden wordt aangegeven welke rol de diverse sportstructuren en instanties (bv. gemeenten) zouden moeten vervullen. De belangrijkste actoren zijn : Bloso, federaties, clubs, provincies, gemeenten en scholen.

a) Promotie en informatieverstopping

Analyse

- Het voeren van goede professionele en coherente promotie is van essentieel belang voor het welslagen van het sportbeleid.
- Samenwerking tussen de verschillende sportstructuren op het gebied van promotie is belangrijk.
- Federaties, clubs, provincies en gemeenten falen gedeeltelijk inzake promotie en informatieverstopping.
- Bloso bouwde reeds een belangrijke know-how uit in dit domein.

Aanbevelingen en taakverdeling

Bloso

- Voeren van algemene sensibiliseringsakties
- Algemene coördinatie van promotie
- Adviseren en bijstaan van de onderliggende structuren op het gebied van promotie
- Uitbouwen van een netwerk voor informatieverschaffing in de sportwereld

Federaties

- Voeren van professionele sportpromotie
- Meer promoten van recreatiesport
- Ondersteunen van de clubs bij het voeren van promotie
- Verschaffen van clubinformatie aan de consument

Clubs

- Promoten van de club
- Verschaffen van informatie over de club

Gemeenten

- Verschaffen van informatie over de sportmogelijkheden binnen de gemeente (sportinfrastructuur, prijs, ..) en de sportactiviteiten die er gehouden worden

Scholen

- Poorten openstellen voor promotie van clubs en federaties

b) Omkadering

Analyse

- De bevolking moet verder gesensibiliseerd worden inzake het belang van omkadering.
- Er is nood aan een flexibel bestand van omkaderingspersoneel (interim verband).
- Er is nood aan omkadering aangepast aan de behoefte van de consument (recreatief), de clubs en zijn (vrijwilliger -)trainer (op maat, minder theoretisch, on the field, korte opleidingen,...).
- Clubs en federaties stimuleren onvoldoende een verbetering van de kwaliteit van sporttechnische en administratieve omkadering.
- VTS - een samenwerking tussen Bloso, federaties en Universitaire instellingen voor lichamelijke opvoeding - bouwden een kwalitatief hoogstaand opleidingsplatform uit.

Aanbevelingen en taakverdeling

Federale en/of Vlaamse Overheden

- Instellen van aangepast fiscaal/sociaal regime voor vrijwilligers

Bloso

- Adviseren clubs en federaties inzake fiscaal/sociaal vriendelijk beleid voor vrijwilligers
- Uitbouwen van een interim-kader en service.
- Coördineren en uitbouwen van databank van afgestudeerden bij VTS (en ILO's)

VTS (Bloso - Federaties - Universitaire ILO's)

- Promoten van het belang van omkadering en omkaderingsopleidingen
- Opstellen van omkaderingsnormen en normen inzake vergoeding van begeleiders
- Uitbouwen van de opleidingen (korte opleidingen, flexibel programma, training ter plaatse, ...)
- Verder uitbouwen van administratieve opleidingen voor clubs
- Opzetten van eenvoudig, gestandaardiseerde rapporteringssystemen
- Integreren van het hoger onderwijs in de VTS werking.

Federaties

- Uitbouwen en verbeteren van omkadering bij clubs
- Sturen van de omkaderingsnormen bij de clubs
- Administratief ondersteunen van de clubs

Clubs

- Meewerken aan het uitbouwen van kwalitatieve sportstructuur

c) **Infrastructuur**

Analyse

- Er is bij de beleidsverantwoordelijken geen duidelijk beeld over de behoefte aan infrastructuur.
- Het beschikbaar zijn van de aangepaste sportinfrastructuur kan aanleiding zijn om te gaan sporten, net zoals het gebrek aan infrastructuur een reden zijn waarom men niet sport.
- Er bestaat geen interventiemechanisme waarmee de beleidsverantwoordelijken invloed kunnen uitoefenen op de prioriteiten en de optimale spreiding van sportinfrastructuren op gemeentelijk en provinciaal niveau.
- Van de bestaande schoolsportinfrastructuur wordt momenteel geen optimaal gebruik gemaakt.

Aanbevelingen en taakverdeling

Federale en/of Vlaamse Overheden

- Loskoppelen van subsidie aan sportinfrastructuur uit het gemeentelijk investeringsfonds
- Aanpassen van het schoolsportinfrastructuur beleid (normen inzake toegankelijkheid, afmetingen en naschools gebruik door derden)

Bloso

- Onderzoeken van vraag naar en aanbod van sportinfrastructuur
- Bindend advies verlenen bij het oprichten van sportinfrastructuur en commerciële sportcentra
- Technisch advies inzake nieuwe sportinfrastructuur
- Ondersteunen van alle initiatieven inzake het openstellen van schoolsportinfrastructuur buiten schooluren

Gemeenten

- Coördineren van de uitbouw van de sportinfrastructuur
- Coördineren van ingebruikname van schoolsportinfrastructuren
- Ter beschikking stellen van sportinfrastructuur voor de vastgelegde doelgroepen

Scholen

- Openstellen van de sportinfrastructuur voor derden buiten de schooluren

d) Organisatie van sportactiviteiten

Analyse

- Recreatiesport is erg belangrijk en neemt nog aan belang toe.
- Sportklassen dragen grote interesse weg.
- Sportkampen zijn populair bij de kinderen/jeugd.
- Bloso beschikt over de know-how om kwalitatief hoogstaande (internaat)sportkampen uit te bouwen
- Sportinitiatie is voornamelijk bij volwassenen/senioren een aanzet om te sporten.
- Het stimuleren van sportinitiatie bij de kinderen/jeugd is van belang om een lange sportbeleving te bevorderen.

Aanbevelingen en taakverdeling

Federale en/of Vlaamse Overheden

- Opleggen van normen aan en controle op de fitness centra
- Uitwerken van normen inzake competitie

Bloso

- Ondersteunen van naschoolse sportactiviteiten in recreatief verband
- Promoten en ondersteunen van sportklassen
- Promoten en ondersteunen van sportkampen

Federaties

- Organiseren van competities
- Organiseren van recreatiesport
- Scholen ondersteunen in de organisatie van sportklassen

Provincies, gemeenten, federaties, clubs en anderen

- Organisatie van sportkampen

Scholen en SVS

- Organiseren van competities binnen het bestaande competitiecircuit van sportclubs
- Organiseren van sportklassen
- Organiseren van naschoolse sportactiviteiten die de nadruk leggen op recreatiesport en die voornamelijk voor de (nog niet) sportende jeugd bereiken

5. Prioriteiten vastgesteld in behoefteonderzoek en de prioriteiten binnen BLOSO

Zonder een oordeel te vellen over de operationele efficiëntie van de werking van het Bloso, kunnen een aantal anomalieën worden vastgesteld tussen de voornoemde prioritaire domeinen en de huidige prioriteiten binnen Bloso.

Op basis van het behoeftenonderzoek en rekening houdend met een maximalisatie van de hefboomwerking kunnen volgens basis-herorientaties worden voorgesteld :

- Meer aandacht aan beleidsvoorbereiding.
- Sturende en coördinerende rol toevertrouwen aan Bloso door het niveau van subsidies aan federaties, gemeenten en scholen te laten afhangen van kwaliteitsvolle resultaten geleverd door deze structuren.
- Versterken en professionaliseren van de federatie- en clubstructuren.
- Aktiever betrekken van gemeenten en scholen bij realisatie van sportbeleid.
- Verhogen van de aandacht voor omkadering.
- Meer aandacht aan promotie en informatieverschaffing
- Overdragen/afbouwen van de uitbating van de Bloso-sportinfrastructuren en de organisatie van sportkampen.

Hoewel tijdens de laatste jaren inspanningen werden geleverd om de infrastructuur te saneren, wordt 45 % van het budget besteed voor het uitbaten van Bloso-sportinfrastructuur. De vraag naar de relevantie en de toegevoegde waarde van deze infrastructuur voor het Bloso is zeker aan de orde.

Binnen deze infrastructuur worden diverse activiteiten georganiseerd (cfr. tabel)

Blosso infrastructuur

AKTIVITEITEN	volume	impact	behoefte	tevreden-	noodzake-	discussie	toegev.	uitwijk-	budget
				heid	lijkheid		waarde	mogelijkh	
VIS-opleidingscentrum	24 opleidingen	nee	ja	ja	ja	nee	+/-	ja	ng*
Topsportcentrum		ja	ja	+/-	ja	nee	+/-	ja	ng*
Sportkampen-internaat	13.300 deeln (1)	ja	ja	ja	?	ja	+/-	ja	ng*
Sportklassen	11.500 deeln (1)	ja	ja	ja	?	ja	+/-	ja	ng*
Sportweekends	7.000 deeln (1)	nee	ja	?	nee	?	nee	ja	ng*
Regionaal sportcentrum		nee	ja	?	?	nee	+/-	ja	ng*
Locaal sportcentrum		nee	ja	ja	nee	nee	nee	ja	ng*

(1) samen : 115.000 overnachtingen

ng = niet gekend

Bij een nadere analyse blijkt dat :

- de Blosso-rol als aanbieder van deze activiteiten niet uniek is;
- voor ieder van deze activiteiten een volwaardig en goedkoop alternatief kan worden gevonden ;
- de kostprijzen van deze activiteiten uitzonderlijk hoog kunnen oplopen.

Hieruit kunnen we besluiten dat de bestaande infrastructuur voor Blosso, voor het realiseren van een Vlaams sportbeleid, niet van essentieel belang zijn.

6. Beschrijving van een toekomstig werkmodel

1. De basisprincipes

- Benadrukken van de kwaliteit van de sportbeleving.
- Realiseren van maximale hefboomwerking.
- Steunen op een reeks professionele federaties.
- Clubs naar voor schuiven als hoeksteen van de sportstructuur.
- Gemotiveerde gemeenten en scholen inschakelen in realisatie van beleid.
- Alle aktoren stimuleren om in dezelfde richting aan de realisatie van het beleid te werken.
- Open model waarbij éénieder die voldoet aan de (kwaliteits-)criteria kan toetreden.

2. De bouwstenen van het model

- Bewustmakingscampagne bij het grote publiek betreffende het belang van kwaliteit in de sportbeleving.
- Opzetten van een klassificatie- en waardensysteem voor clubs (kwaliteitslabels).
- Federaties worden gefinancierd op basis van de totale waarde van alle aangesloten clubs. Hoe hoger de waarde van de clubs hoe hoger de subsidie.

- Gemeenten worden gefinancierd op basis van de waarde van de clubs die sporten op hun grondgebied. Een bijkomend subsidie criterium kan het al dan niet inlassen zijn van een systeem van sociale tarieven voor de minder begoede klasse.
- Scholen worden evenzeer gefinancierd op basis van de waarde van de clubs die binnen de scholen actief zijn en de clubs die gebruik maken van de schoolsportinfrastructuur.
- Er wordt een uitgebreid 'interim kader' van sporttechnisch en goed gekwalificeerd omkaderingspersoneel opgezet dat o.a. ter beschikking wordt gesteld van de clubs en alle organisatoren van kwaliteitsvolle sportevenementen.
 - De consument betaalt een kleine bijdrage voor de service aan de 'interim-structuur' binnen Bloso.
 - De club betaalt een minimale bijdrage voor de service aan de federatie
 - De trainer controleert de werking (kwaliteit, bezettingsgraad) van de club
 - Eventueel kan dit hoog gekwalificeerd interim kader worden ingezet als coach/technisch adviseur voor lokale clubtrainers (begeleiding van de trainer)

3. De beoogde effecten van het model

De consumenten

- De consument wordt kwaliteitsbewust en kiest op basis hiervan zijn sportclub

De trainers en het sporttechnisch omkaderingspersoneel

- Als lid van de interim-structuur wordt hen een oplossing geboden i.v.m. de fiscale en sociale regelgeving.
- De kwaliteit van omkaderingspersoneel stijgt gezien vereiste opleidingsniveaus.

De clubs (recreatief en competitief)

- De club ontvangt belangrijke subsidie in natura in de vorm van een gekwalificeerd clubtrainer.
- De club betaalt een realistische bijdrage aan de gekozen federatie. Hierin zal hij uiteraard selectief kunnen zijn gezien de concurrentie tussen de professionele federaties.
- Er wordt aan de club een oplossing geboden i.v.m. de fiscale en sociale regelgeving voor trainers.

De federaties

De kwaliteit van de federaties zal merkbaar verbeteren. De federaties zullen er uiteraard belang bij hebben om :

- de kwaliteit van de bestaande clubs te verhogen (cfr. subsidiesysteem).
- kwalitatief goede clubs op te zetten en te ondersteunen.
- professioneel te werken met hoge toegevoegde waarde zodat ze aantrekkelijk zijn voor de club.
- maximale efficiëntie na te streven - eventueel door spontane fusies.
- beleid af te stemmen op het normenstelsel dat een afspiegeling is van de beleidsdoelstellingen.

De gemeenten

- Gezien het systeem zullen de gemeenten ijveren om zoveel mogelijk kwaliteitsvolle clubs aan te trekken in de sportinfrastructuur van de gemeente.
- Daar alle sportinfrastructuur binnen de gemeente in aanmerking worden genomen, dus ook de schoolsportinfrastructuur, is er een incentive nodig naar de gemeente toe om met de scholen onderhandelingen te starten voor het openstellen van deze sportinfrastructuur

Scholen

- De scholen worden gestimuleerd om op school sportactiviteiten te organiseren en om bestaande clubs actief te laten werken binnen de schoolgemeenschap.
- Ook stimuleert het systeem de scholen om hun sportinfrastructuur open te stellen.

Bloso

- Bloso beschikt over een uitstekend instrument om een beleid te voeren en te realiseren. Het systeem voor het toekennen van waarden aan clubs kan zo worden opgezet dat er accenten kunnen worden gelegd inzake niveau van kwaliteit, sporttakkenbeleid, doelgroepenbeleid,...(bv. naar de jeugd toe,...)
- Via de trainers in de 'interim-structuur' kan er voeling worden gehouden met de clubs die aldus kunnen worden gestuurd, begeleid en gecontroleerd.
- Via de opgezette interim structuur bestaat de mogelijkheid om bijkomende financiële middelen te genereren. We denken daarbij aan de diverse tewerkstellingsprogramma's van de regionale, federale en Europese overheden. (bv. financiering van opleidingen via VDAB; gebruik maken van diverse tewerkstellingsmaatregelen ter vermindering van de loonlasten,...)
- Belangrijke jobcreatie door uitbouwen van een 'interim-kader' van professionele trainers en begeleiders die ter beschikking worden gesteld van de sportstructuren.

Het toekomstig werkmodel - een eenvoudige simulatie

Om de kracht van het model te illustreren wordt een eenvoudige simulatie voorgesteld :

De basishypothesen

We nemen volgende basishypothesen voor het berekenen van de simulatie :

- ❖ Beschikbaar budget : 500 MIO (van de 850 MIO gebruikt voor onderhoud en uitbating van de infrastructuur)
- ❖ De loonkosten van een interim personeelslid : 1.700.000 BEF /jaar
- ❖ Loonkostensubsidie van 20 % (Gesco - Europese steun - ...)
- ❖ Eén interim personeelslid geeft per dag drie trainingssessies
- ❖ Per trainingssessie zijn er gemiddeld 15 sporters betrokken
- ❖ Iedere sporter betaalt 60 BEF per sessie aan de interimstructuur (indien één maal per week : 3.120 BEF per jaar)

De resultaten

Op basis van voornoemde werkhypothesen kunnen volgende resultaten worden geboekt :

- ❖ aantal FTE's (full time equivalenten) in de interim structuur te financieren met budget en de toeslag van 60 bef per sessie per deelnemer : **750 FTE's**
- ❖ aantal trainingsuren per week : gezamenlijk organiseren ze **22.500 trainingsuren per week**
- ❖ aantal omkaderden : wekelijks worden aldus **170.000 sporters omkaderd gedurende 2 uur per week**

7. Het nieuwe beleid en de opdrachten van de overheid en het Bloso.

Er wordt duidelijk gepleit voor een opwaardering van de opdrachten van de overheid. Er dient een verschuiving te gebeuren van operationeel georiënteerde activiteiten naar activiteiten van tactische en strategische aard. Hierdoor wordt de invloed van de overheid op het sportgebeuren sterk verhoogd, en wordt maximaal gebruik gemaakt van een hefboomwerking.

Omschrijving van de te voeren takenpakketten.

- Beleidsvoorbereiding
- Promotie (zelf en advies aan federaties)
- Informatieverschaffing (database opzetten, call center, teletext,...)
- Promotie en organisatie van kaderopleidingen
- Opzetten en ontwikkelen van sportinterim-kader
- Beheren van het subsidiesysteem - gebaseerd op kwaliteit
- Socio-economisch en technisch advies inzake de bouw van sportinfrastructuur
- Organisatie en opvolging van projectfinanciering (o.a. sportkampen)

8. Het toekomstig statuut van het BLOSO

Het praktisch realiseren van deze nieuwe opdrachten kan gebeuren onder drie verschillende hoofdvarianten :

- Pararegionale A.
- Pararegionale B en daarnaast een 'Administratie voor Beleidsvoorbereidend werk'.
- Pararegionale B met een beheersovereenkomst tussen bevoegde minister en Raad van Bestuur waarin de beleidslijnen worden vastgelegd door de bevoegde minister. De Raad van Bestuur vertaalt deze naar een operationeel niveau. De Administrateur-Generaal is verantwoordelijk voor het efficiënt uitvoeren van het opgelegde beleid

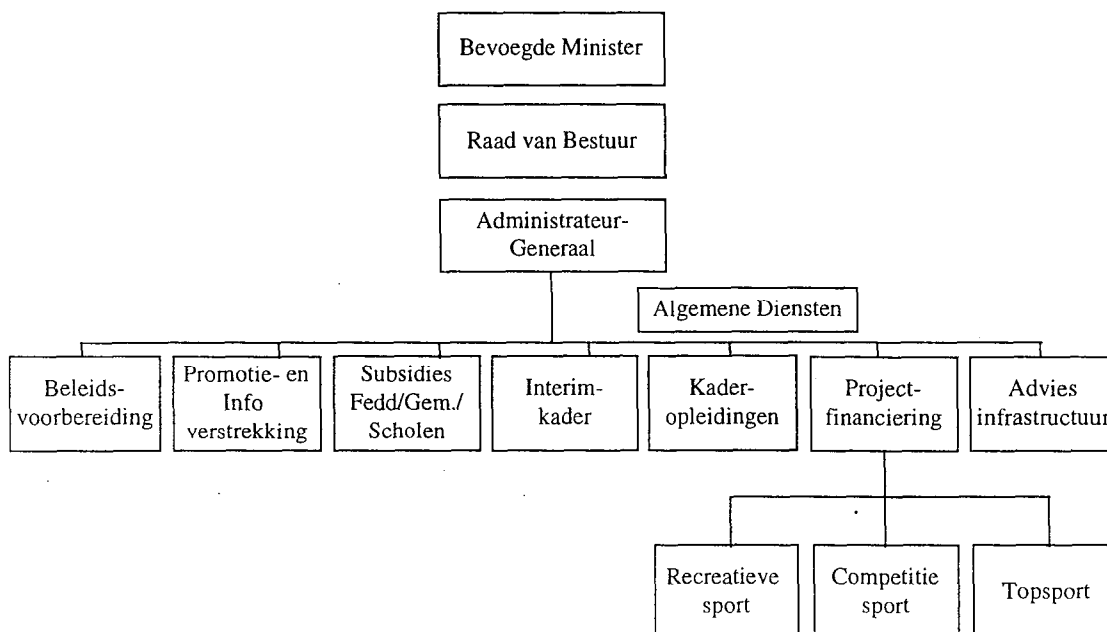
Evaluatie-criteria moeten zijn :

- Efficiënte communicatie tussen bevoegde minister en uitvoerend niveau;
- Vermijden van dubbel gebruik, realisatie van schaaffecten en opbouwen van know-how inzake sportbeleid.

Het is aan te bevelen de formule van Pararegionale B met evenwichtige en duidelijk taakstellende beheersovereenkomst nader te onderzoeken

9. Het organisatiemodel van het Bloso

Op basis van de kennis van de nieuwe opdrachten van het Bloso, de structuur van het sportlandschap en het voorgestelde werkmodel kan onderstaand organogram worden opgemaakt. Het voorgestelde organogram heeft een functionele invalshoek; de afdeling 'project financiering' is gestructureerd volgens doelgroepen.



10. Een tentatief budget

Op basis van de aangegeven prioriteiten kan een tentatief budget worden opgemaakt dat een weerspiegeling is van de nieuwe accenten in het beleid.

	Huidige situatie		Tentatief budget
Werkingskosten	211	Status quo (1)	210
Beleidsvoorbereiding	--	Opzetten van dienst van 10 EFT + werkmiddelen	50
Kaderopleiding	43	Gezien prioriteit : verdubbeling van de inspanning	80
Promotie en infoverschaffing	172	Vooraf toename van de arol van informatie-verschaffing	250
Interimkader	--	Ter beschikking stellen van interimkader aan clubs, gemeenten en geïnteresseerden	500
Infrastructuur	834	Geleidelijk afbouwen	120
Projectfinanciering	28	Ondersteunen van kwaliteitsvolle projecten (o.a. sportkampen, sportlessen,...)	60
Subsidie federaties	405	Federaties subsidiëren o.b.v. waarde clubs	405
Subsidie gemeenten	120	Gemeenten actief inschakelen in beleid	150
Subsidie scholen	16	Scholen actief inschakelen in beleid	50
Subsidie diversen	34	Overdragen naar projectfinanciering	--
Diversen	37	Diversen	25
	1.900		1.900
	=====		=====

(1) Het takenpakket wordt wel aangepast : o.a. meer aandacht voor kwaliteitskwalificaties en beheerssystemen

BIJLAGE 3

Audit BLOSO, Samenvatting

Samenvatting Audit Bloso

12 mei 1997

INLEIDING

Onderliggend samenvattend rapport schetst de resultaten van de “BLOSO AUDIT”, welke kadert in de doelstelling van de Vlaamse Overheid om de relatie tussen de Vlaamse openbare instellingen en hun respectievelijke administraties na te gaan en eveneens de uitvoering van hun opdrachten te evalueren en zonodig bij te sturen, inzonderheid qua statuut.

De Bloso audit werd gekaderd in nieuwe strategische krachtlijnen, dit om te resulteren in constructieve en toekomstgerichte operationele aanbevelingen. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat de strategische krachtlijnen gebaseerd zijn op hypothesen betreffende de behoeften van sportend Vlaanderen welke nadien geconfirmeerd moeten worden door het “Behoeftenonderzoek Sportend Vlaanderen”.

Bij het formuleren van de operationele aanbevelingen werd eveneens rekening gehouden met de beperkingen tengevolge van het verleden van Bloso, opgebouwd sinds 1960, en het breekvlak 1991. Hierdoor is het “toekomstige” Bloso niet haalbaar op één dag, maar zal door een continue toepassing van de strategische krachtlijnen, bepaalde doelstellingen verwezenlijkt worden op een langere termijn.

Naast de voornaamste operationele aanbevelingen, behandelen we in deze brief eveneens de belangrijkste structurele aandachtspunten betreffende verantwoordelijkheidsverdeling, welke in ons inzicht, minimaal vereist zijn om de haalbaarheid van de voorgestelde aanbevelingen te garanderen.

De Bloso audit werd gerealiseerd gedurende de periode November 1996- Januari 1997 en vereiste een aanzienlijke betrokkenheid van verschillende entiteiten; de Bloso administratie, de RvB, de Vlaamse Overheid en anderen. Voornamelijk de medewerking van Bloso op het vlak van gegevensopzoek, maakte een efficiënte en doelgerichte audit mogelijk.

Deze brief omvat volgende delen:

1. Het algemene kader
2. De Bloso audit
3. De Onderzoeksmethode
4. De strategische krachtlijnen van het overheidsbeleid
5. Evaluatie van de Bloso takenpakketten
6. Hoe verder
7. Besluit

ALGEMEEN KADER

De Vlaamse overheid in beweging

Sinds de staatshervorming in 1989, hebben de opeenvolgende Vlaamse regeringen initiatieven ondernomen om het Vlaams overheidsapparaat te moderniseren. Concreet betekent dit dat het vroeger overheidsmodel, dat proceduregericht, statisch en in ruime mate bureaucratisch was, via een cascade van veranderingsprojecten wordt vervangen door een klantgedreven managementmodel, prestatiegericht en per definitie dynamisch en voortdurend in beweging.

Deze veranderingen hebben zich de voorbije jaren in eerste instantie toegespitst op de organisatie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zelf. Een fundamentele keuze van de politieke en administratieve top om te werken met een structuur van één enkel ministerie van de Vlaamse Gemeenschap leidde de veranderingen in. Dit werd aangevuld met een hele reeks initiatieven, doorlopend gelanceerd sinds het operationeel worden van de blauwdruk van het ministerie.

Verschillende veranderingsprocessen, zowel op vlak van het personeelsstatuut als op vlak van personeels- en organisatiebeheer werden opgestart, om binnen de Vlaamse administratie een klant- en resultaatgerichte cultuur te verankeren.

Het regeerakkoord als expliciet vertrekpunt voor het doortrekken van deze veranderingen

De huidige Vlaamse regering engageert zich in haar regeerakkoord tot het voortzetten van deze veranderingsprocessen, en tot het doortrekken ervan naar de Vlaamse Openbare Instellingen. Het regeerakkoord bepaalt immers:

“Wanneer de nieuwe Vlaamse overheid de bevolking ervan kan overtuigen dat zij waar voor haar geld krijgt, zal de overheid een groter vertrouwen verwerven...(…) Elke Vlaamse openbare instelling moet in haar relatie met de administratie en in de uitvoering van haar opdrachten door de Vlaamse regering worden geëvalueerd en zonodig bijgestuurd, inzonderheid qua statuut. De werking van de Vlaamse openbare instellingen zal gestuurd worden d.m.v. beheerscontracten waarin expliciete resultaatsverbintenissen worden opgenomen.”

Specifiek voor Bloso vermeldt Vlaams minister van cultuur, gezin en welzijn L. Martens in zijn beleidsbrief:

“Een totale evaluatie met betrekking tot de kerntaken en de werking van het Bloso, het beheer van de sportcentra en de uitvoering van de sportdecreten is aangewezen. Daarna kunnen de nodige opties genomen worden met het oog op de actuele en toekomstige noden van de sportbeoefenaars.”

DE BLOSO AUDIT

De doelstellingen van de opdracht

Het is binnen dit algemeen kader dat de audit van Bloso gezien moet worden. Deze audit werd door Andersen Consulting uitgevoerd in de periode november 1996 - januari 1997 en had formeel volgende doelstellingen:

- de dienstverlening te omschrijven die door Bloso minimaal dient te worden geleverd om te *voldoen aan de behoeften in functie van de doelstellingen*;
- de beleids- en administratieve verantwoordelijken inzicht te verschaffen in de *uitbouw en de organisatie van een optimale werking* van Bloso en in de *minimale dienstverlening* ervan;
- concrete *voorstellen* aan te reiken aan de beleidsverantwoordelijken om de dienstverlening van Bloso af te stemmen op de noden van sportend Vlaanderen met een minimum aan middelen en een maximum aan resultaat.

Zoals de doelstellingen geformuleerd waren, was een belangrijke externe dimensie, en een belangrijke interne dimensie aanwezig, m.a.w. "Wat moet Bloso doen, gegeven de noden van de sector en de maatschappij? Hoe goed doet Bloso wat het nu doet?"

Deze vragen beantwoorden binnen een strak tijds kader, vereiste een pragmatische aanpak die maximaal gebruik maakt van bestaande interne en externe expertise. De opdracht werd enigszins gecompliceerd door het deels voorlopen op de activiteiten in het kader van het behoeftenonderzoek Vlaanderen.

De context van het verleden

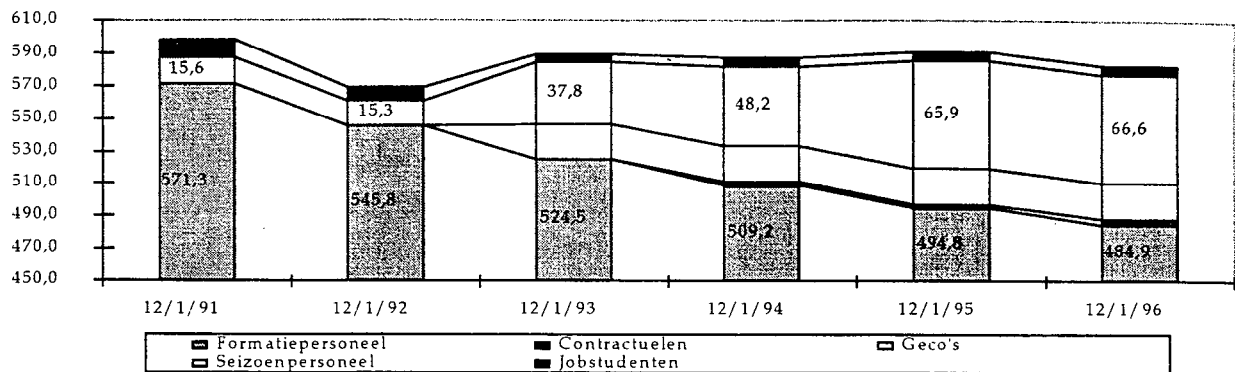
Tijdens de audit werd opgemerkt dat Bloso reeds belangrijke inspanningen geleverd heeft in het recent verleden. Bloso als organisatie werd - bij haar creatie als pararegionale in april 1991 - geconfronteerd met drie belangrijke uitdagingen:

- **de implementatie van de pararegionale realiseren;**

Bij de opstart van de pararegionale moest Bloso de ondersteunende afdelingen opbouwen, gezien het losweken uit de Administratie, een operatie die vrij snel werd afgewerkt. De processen zijn correct uitgewerkt, en een aantal specifieke maatregelen werden doorgevoerd, waaronder:

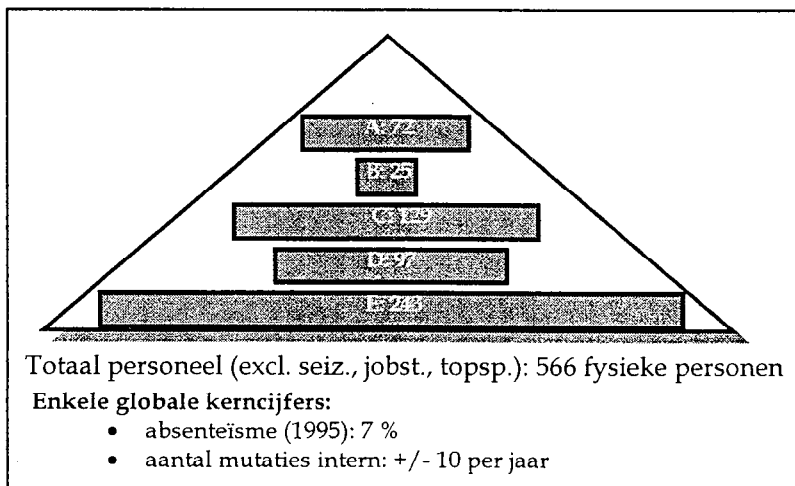
- * personeel: de regularisatie van "de sportfondsen", de implementatie van het nieuwe personeelsstatuut als één van de eerste VOI's;
- * financiën: de invoering van het concept dubbele bedrijfsboekhouding, ondersteund door nieuwe software;
- * informatietechnologie: de roll-out van eerstelijns ondersteuning binnen de organisatie, en de eerste uitbouw van de informatica functie in het algemeen.

Grafiek 1: Overzicht personeelsstructuur in de periode 1991-1996

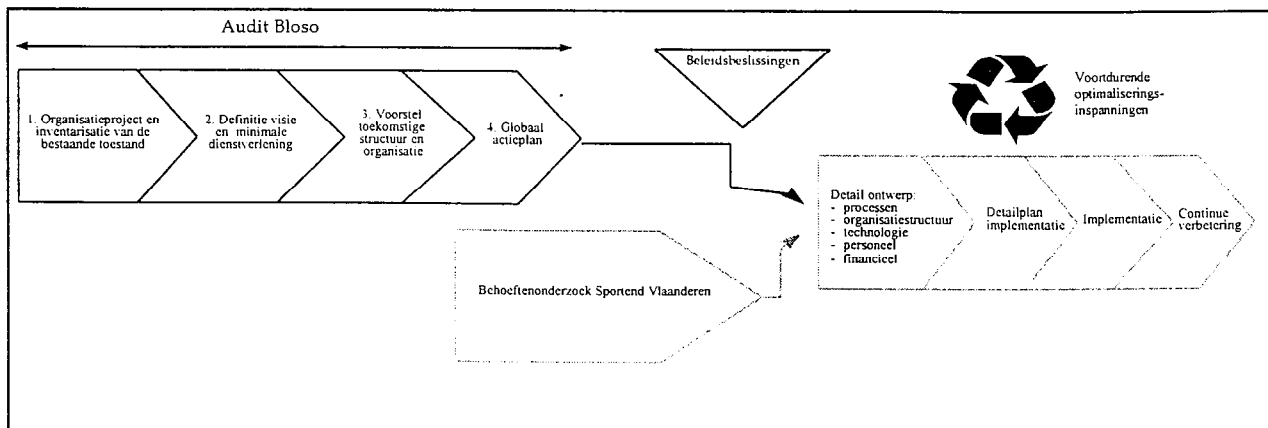


	1/12/91	1/12/92	1/12/93	1/12/94	1/12/95	1/12/96
Formatiepersoneel	571,3	545,75	524,5	509,2	494,77	484,9
Contractuelen	0	0	0	1,9	2,6	3,25
Geco's	0	0	22	22	22	21,78
Seizoenpersoneel	15,6	15,32	37,77	48,2	65,9	66,63
Jobstudenten	11,05	7,91	4,97	5,77	5,25	5,89
Totaal	597,95	568,98	589,24	587,07	590,52	582,45

Figuur 1: Overzicht personeelspiramide per niveau (in aantal fysieke personen)



Figuur 2: Verhouding van de audit-opdracht t.o.v. het geheel



- de “erfenissen uit het verleden” wegwerken;

De pararegionale Bloso is opgestart met zware erfenissen uit het verleden voornamelijk op het vlak van personeel (niet-efficiënte aanwervingen) en op het vlak van sportinfrastructuur (ongestructureerd geheel). Een aantal specifieke maatregelen werden doorgevoerd in dit kader, waaronder:

- * infrastructuur: na 1991 werden inspanningen gedaan om hierin een eerste lijn te trekken, door het afstoten/sluiten van een aantal eigen en gehuurde centra (o.a. in het buitenland);
- * personeel: taakomschrijvingen werden vastgelegd, controleprocedures werden ingevoerd en eerste rationalisatie-oefeningen werden doorgevoerd. De personeelssamenstelling vertoont echter nog steeds een duidelijk onevenwicht betreffende het aantal personen per niveau (zie figuur 1). De evolutie van het personeelsbestand sinds 1991 is aangegeven in grafiek 1.

- beantwoorden aan de toenemende eis tot verhoogde efficiëntie en effectiviteit.

Meer in het algemeen kan opgemerkt worden dat er stappen werden gezet om - gegeven de beperkte middelen - met minder budget meer te doen, m.a.w. er is een toename in het kostenbewustzijn gerealiseerd. Verder werd de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd door specifieke maatregelen, waaronder:

- * promotie: in 1991 was de sportpromotionele rol van Bloso zeer beperkt aanwezig. Teneinde de promotiewerking uit te bouwen en te verbeteren, heeft men volgende aspecten in dit domein gerealiseerd: het opbouwen van sterke promotie-competenties, de introductie van lange-termijn campagnes in plaats van éénjarige campagnes, en de professionele samenwerking met sponsors en mediapartners;
- * subsidïering: het uitwerken van subsidiereglementeringen voor niet-decretaal geregelde materies, heeft geresulteerd in een weliswaar soms zwaar, doch meer geobjectiveerd proces. Daarnaast werd het topsportbeleid sterker uitgebouwd. In deze context wordt ook de Geco-regeling van topsporters als een goede vernieuwing gepercipieerd;
- * kaderopleiding: met het omvormen van het LCK tot de Vlaamse Trainerschool werd de basis gelegd voor een duidelijk positioneerbaar en toegankelijker kwaliteitsinstituut. De weg ligt nu open voor verdere professionalisering.

De context voor de toekomst

Het merendeel van de resultaten van deze audit kunnen in de toekomst enkel gebruikt worden indien ze gecombineerd worden met de resultaten van het behoeftenonderzoek en bovendien gepaard gaan met fundamentele beleidsbeslissingen. Enkel als aan bovenstaande voorwaarden voldaan is, kan een gedetailleerd implementatieplan opgesteld worden.

Hoe de audit-opdracht zich verhoudt ten opzichte van dit geheel, is weergegeven in figuur 2.

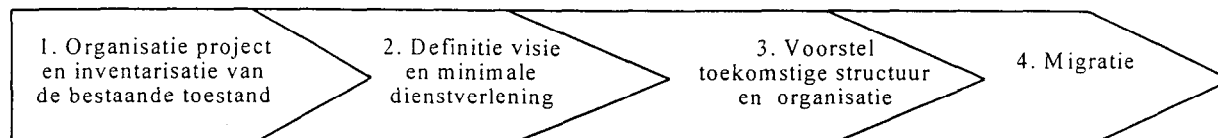
We merken op dat het hier niet mag gaan om een éénmalige optimaliseringsinspanning, maar om een eerste aanzet tot voortdurende verbetering. Bloso dient er immers permanent voor te zorgen dat de belangen van de klanten, en van de Vlaamse gemeenschap in het algemeen, zo goed mogelijk behartigd worden.

Tabel 1: *Overzicht van de afgenomen interviews*

Externe diepte- interviews	Aantal
• <i>Federaties (representatieve steekproef)</i>	22
• <i>Clubs (willekeurige steekproef)</i>	5
• <i>Gemeenten (gerichte steekproef)</i>	12
• <i>Diverse organisaties (BOIC, SVS en Vlaamse Wielerschool)</i>	3
• <i>Vlaamse Hoge Raad (VZ en OVZ)</i>	2
Interne diepte-interviews	Aantal
• <i>Raad van Bestuur (representatieve steekproef)</i>	10
• <i>Bloso management</i>	10
• <i>Kabinet</i>	2
Externe werkgroepen	Aantal
• <i>provincies, Vlaamse Hoge Raad, Bonden voor Vormingswerk, centravereantwoordelijken, Vlaamse Trainerschool</i>	5

DE ONDERZOEKSMETHODE

Onderstaande globale aanpak was erop gericht om - zonder de ambitie het behoeftenonderzoek te willen omvatten - toch de externe en interne aspecten van de vraagstelling in te vullen:



1. Definitie visie

In eerste fase werd het project voorbereid in samenwerking met de project-verantwoordelijke(n) van Bloso en werd er een inventarisatie gemaakt van de bestaande toestand. Vervolgens werd de visie van Bloso gedefinieerd (of aangepast) en werd de opdracht van Bloso duidelijk omschreven door het vastleggen van strategische krachtlijnen. Hierin wordt de ruimte gelaten aan de beleidsverantwoordelijken om - op basis van de gegevens van het behoeftenonderzoek - de concrete invulling van het Bloso dienstenpakket te realiseren.

Op basis van interviews (zie tabel 1) met verantwoordelijken binnen de sportsector en bestaand cijfermateriaal, werden de omgevingsfactoren van Bloso geanalyseerd, dit in het kader van de hoofddoelstelling van de Vlaamse overheid om "zoveel mogelijk mensen in Vlaanderen zo regelmatig mogelijk te laten sporten". De doelstellingen van deze interviews waren:

- kennis te nemen van de sportsector;
- de relaties na te gaan tussen de verschillende entiteiten;
- de dienstverleningsverwachtingen met betrekking tot Bloso na te gaan op de verschillende niveaus;
- de bijdrage van de verschillende niveaus na te gaan met betrekking tot de overheidsdoelstelling; en
- de meningen van de experts te capteren betreffende de dienstverleningsverwachtingen met betrekking tot de Vlaamse burger.

Voor de hierboven laatst vermelde doelstelling moeten wij nogmaals opmerken dat het niet de intentie van deze audit was de behoeften van sportend Vlaanderen in kaart te brengen. Het was echter belangrijk op hoog niveau een inzicht te verkrijgen in het profiel van sportend Vlaanderen teneinde dit te kunnen afwegen tegenover het bestaande sportaanbod. Op basis van een preliminair onderzoek werden hypothesen en alternatieven geformuleerd welke achteraf gevalideerd moeten worden door het Behoeftenonderzoek Sportend Vlaanderen.

Uitgaande van het uit bovenstaande informatie verworven inzicht werden de strategische krachtlijnen ontwikkeld die het kader schetsen van waaruit Bloso moet werken, teneinde de doelstelling van de overheid met betrekking tot sport te optimaliseren.

DE STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN

Zoals gesteld in de aanpak, was het eerste deel van het project erop gericht krachtlijnen voor het overheidsbeleid te schetsen opdat een kader zou bestaan waartegen de activiteiten van Bloso (de minimale dienstverlening) zouden kunnen afgetoetst worden. Analyse van de sector, en van de diverse gesprekken met experts uit de sector inspireerden volgende strategische krachtlijnen:

Generiek:

Gegeven de sterkten van de sportsector enerzijds, en de beperkte middelen waar de gemeenschapsoverheid over beschikt anderzijds, moet deze laatste, ter bevordering van de sport:

1. pogen om met een minimum aan middelen zoveel mogelijk hefboomwerking te creëren;
2. instaan voor de creatie van een context (strategisch, wetenschappelijk, wettelijk en kwalitatief) waarin de sportbeoefening optimaal kan floreren, met een maximale toegankelijkheid. Dit laatste betekent dat keuzes omtrent vb. democratisering van bepaalde deelaspecten van het sportbeleid zullen moeten gemaakt worden.

Sportaanbod:

Gegeven de algemene taakstelling van de overheid, moet deze:

1. op de meest effectieve en efficiënte manier die structuren die het dichtst aansluiten bij de behoeften van diverse doelgroepen, in functie van hun noden, steunen (distributiekanaal mix);
2. dat deel van het sportaanbod faciliteren en coördineren dat de mogelijkheden van meer lokaal (of bovenlokaal) gerichte organisaties overstijgt;
3. bijgevolg enkel sport aanbieden waar het locale of bovenlocale weefsel tekort schiet (kwantitatief/kwalitatief). Dit, op voorwaarde dat het in lijn is met de doelstellingen en prioriteiten van de overheid: niet alle behoeften moeten/kunnen ingevuld worden. Als de Vlaamse overheid zelf sport aanbiedt, moet de mogelijkheid overwogen worden de sector te stimuleren dit over te nemen, en - indien succesvol - als directe actor geheel of gedeeltelijk uit het initiatief terug te treden.

Promotie:

Gegeven de algemene taakstelling van de overheid, moet deze door middel van een aantal initiatieven, in partnership met de structuren die instaan voor het sportaanbod, instaan voor het voeren van promotie ter bevordering van de sportbeoefening in Vlaanderen, in het licht van de algemene welzijnsdoelstelling.

Tabel 2: Verdeling van de werkingsmiddelen

	Personeelskost	Werkingskost	Totaal	% totaal
Promotie	99.794.469	72.700.000	172.494.469	9,3%
Doen doen				32,8%
- federaties	8.465.843	396.700.000	405.165.843	21,9%
- overheid	3.105.694	82.000.000	85.105.694	4,6%
- GEKO's	13.338.999		13.338.999	0,7%
- BOIC		20.000.000	20.000.000	1,1%
- diverse	4.361.416	28.000.000	32.361.416	1,7%
- VTS	22.977.832	20.600.000	43.577.832	2,4%
- wetenschap. ond.		3.000.000	3.000.000	0,2%
- overhead	5.868.581		5.868.581	0,3%
Zelf doen				46,4%
- overhead	4.772.844		4.772.844	0,3%
- centra	458.214.067	375.982.000	834.196.067	45,0%
- labo	4.810.132	3.000.000	7.810.132	0,4%
- uitleendstn	9.393.986	4.418.000	13.811.986	0,7%
Overhead				11,4%
- (dstn) leidend ambt.	8.536.733		8.536.733	0,5%
- algemene afdeling	19.867.680	46.300.000	66.167.680	3,6%
- financiën en begroting	43.662.612	55.600.000	99.262.612	5,4%
- personeelsdienst	22.261.309		22.261.309	1,2%
- stat. en decr. organen	12.651.703	3.100.000	15.751.703	0,8%
TOTAAL	742.083.900	1.111.400.000	1.853.483.900	100,0%

Bron: aangepast budget 1996 + exacte personeelskosten 1996, met schatting voor laatste kwartaal

We merken op dat deze tabel afgeleid is van het aangepast budget, wegens de afwezigheid van een strategisch plan waaruit we dit zonder meer zouden kunnen afleiden.

EVALUATIE VAN DE BLOSO TAKENPAKKETTEN

Bovenvernoemde krachtlijnen moeten vertaald worden in concrete objectieven per takenpakket van Bloso, en in functie van de resultaten van het behoeftenonderzoek. We merken op dat, gezien de beperkte middelen van de gemeenschapsoverheid, hierbij beleidskeuzen moeten gemaakt worden.

In de huidige situatie ontbreekt de strategische context voor Bloso waardoor er geen duidelijke richtinggeving vanwege de overheid en de Raad van Bestuur bestaat. Het is gebleken dat de - theoretisch goed geconcipieerde - Raad van Bestuur in praktijk verworpen is tot een te zwaar, sterk politiek verzuild orgaan. Dit heeft geleid tot een fractiegedreven beslissingsproces, waardoor zelden fundamentele beslissingen genomen werden. Het gebrek aan strategische omkadering door de Raad van Bestuur blijkt veruit één van de zwakste punten van Bloso te zijn. Dit vertaalt zich binnen nagenoeg elke afdeling in een gebrek aan planning, aan focus, en aan slagkracht.

Ondanks het gebrek aan omkadering is Bloso uiteraard wel bezig op het terrein en worden diverse diensten en producten aangeboden. In tabel 2 wordt de toewijzing van de werkingsmiddelen voor het fiscaal jaar 1996 aangegeven. Hierbij valt op dat 46,4% van de werkingsmiddelen wordt benut door initiatieven waar Bloso zelf diensten aanbiedt aan sportend Vlaanderen (zelf doen), 32,8% wordt benut door initiatieven waarbij Bloso andere sportstructuren ondersteunt (doen doen), 9,3% voor sport promotie

De voornaamste bevindingen en aanbevelingen op niveau van strategie en op niveau van efficiëntie en effectiviteit, worden hierna binnen de volgende domeinen besproken:

1. de voornaamste aangeboden diensten
2. de ondersteuning aan de sector (distributiekkanalen)
3. de promotie-initiatieven
4. de Bloso-sportcentra

Eveneens bespreken we de "Diensten Leidend Ambtenaar" en de ondersteunende afdelingen Financiën en begroting, Personeel, Algemene afdeling, Infrastructuur en logistiek.

Tabel 3: *Inschatting totale markt van de sportkampen georganiseerd in Vlaanderen (1996)*

	Externaat	Half externaat	Internaat	Totaal	%
Gemeenten	206.941	14.159	500	221.600	88,44%
Erkende federaties aangevr. gesubs.	0	0	14.829	14.829	5,92%
Erkende federaties aangevr. niet gesubs.	0	0	128	128	0,05%
Erkende federaties niet aangevraagd	?	?	?	?	?
Andere federaties	?	?	?	?	?
Provincies	844		45	889	0,35%
Bloso	2.233	1.192	9.681	13.106	5,23%
TOTAAL	210.018	15.351	25.183	250.552	100%

} geen gegevens beschikbaar

Bron: Externe marktscan AC en extrapolatie gegevens

Er moet een onderscheid worden gemaakt in de sportkampenmarkt tussen externaat, half-externaat en internaat.

Internaat sportkampen worden voor het overgrote deel door erkende federaties en het Bloso georganiseerd. De gemeenten organiseren hoofdzakelijk sportkampen in externaat, meer bepaald in halvedag-systeem, dagsysteem, enz...

De voornaamste aangeboden diensten

Binnen Bloso worden een belangrijk aantal diensten ontwikkeld die aan de sector aangeboden worden. Deze diensten richten zich op diverse doelgroepen en hebben afwisselend initiatie of sportaanbod tot doel.

1. Sportkampen

A. Bevindingen

De initiële doelstelling van de sportkampen is sportpromotie d.m.v. initiatie. Uit de analyse van de markt van de sportkampen kunnen we concluderen dat:

- de sportkampenmarkt een vrij mature markt is, waarbij het aanbod dat van Bloso overlapt en vice versa;
- Bloso zich differentieert op het vlak van de overnachtingsinfrastructuur (residentiële sportkampen) en de expertise in paardekampen en zeilkampen;
- het aandeel van de Bloso residentiële sportkampen 5% inneemt van het totale markaanbod (residentiële en niet-residentiële sportkampen) (zie tabel 3 en bijgevoegde definitie), en ongeveer 38% van het aanbod van de residentiële sportkampen;
- de residentiële sportkampen de laagste inkomensklassen van de bevolking niet bereiken, zodat de doelstelling van democratisering niet wordt ingevuld;
- 14 % van de Blosokampen zijn vervolmakingskampen en geen initiatiekampen.

B. Aanbevelingen

Het "al of niet democratische karakter" van residentiële sportkampen moet beleidsmatig in vraag gesteld worden en zal leiden tot een fundamentele heroriëntatie:

- voor wat betreft private sportkampen: van stopzetten tot een verder doorgedreven subsidiëring door Bloso om het bereik te verleggen naar de lagere loonklassen;
- voor wat betreft Bloso sportkampen: van afbouw tot de verdere uitbouw van het eigen aanbod - opnieuw met ruim bereik nl. met inbegrip van lagere loonklassen - in functie van noden, niet opgevangen door derden, welke passen in het sporttakkenbeleid uitgestippeld door de overheid

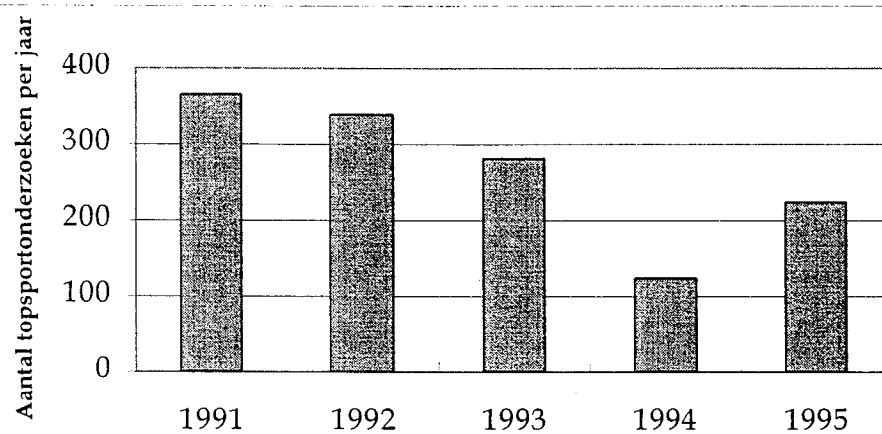
In functie van deze opties dienen in het kader van de strategische krachtlijnen volgende punten bekeken te worden:

- het nagaan van de effectiviteit van initiatiekampen als sportpromotiemiddel;
- wat met ter beschikking stellen van eventueel vrijkomende infrastructuur aan derden;
- wat met het aanbod in overlap met het aanbod van derden;
- wat met vervolmakingsopleidingen gegeven de overlap met het bestaande aanbod en gegeven de tegenstrijdigheid met de initiële doelstelling promotie.

Een en ander wordt vanzelfsprekend geconditioneerd door het verder uitbouwen van een algemeen kwaliteitsbeleid voor alle sportkampen.

Tabel 4: Enkele kerncijfers van het Medisch Sportlabo

Werkkracht	3 VTE en 1 arts
Personeelskost 1996	4,8 miljoen
Krediet op begroting 1996	3 miljoen

Grafiek 2: Evolutie van het aantal topsportonderzoeken in het Sportlabo (1991-1995)

2. Vlaamse trainerschool

A. Bevindingen

De Vlaamse Trainerschool vult een algemeen onderkende behoefte van de markt in. Het Bloso initiatief om via samenwerking met de universiteiten en de federaties, opleidingsprogramma's uit te werken en te geven voor trainers, wordt door iedereen als voorbeeld gesteld hoe Bloso in partnership met de distributiekanaal kwaliteitsverbetering kan realiseren.

In 1996 werden 206 cursussen gegeven voor 3836 deelnemers.

B. Aanbevelingen

In het kader van het verder uitbouwen van VTS werden volgende aanbevelingen geformuleerd t.a.v. de Vlaamse Trainerschool:

- definitie van een strategisch kader van VTS: doelstellingen op lange termijn (vb. professionalisering, hogere kwaliteit, medisch verantwoord sporten, ...);
- kwantificatie en kwalificatie van strategische gegevens met betrekking tot doelpubliek (vb. trainerspotentieel per sporttak en per niveau, ...);
- alignering van het aanbod met de beleidskeuze op het vlak van sporttakken;
- introductie van een test alvorens een lange en dure procedure op te starten voor de ontwikkeling van een cursus;
- reductie van de ontwikkelingstijd van een cursus door een striktere opvolging van deadlines/objectieven en het responsabiliseren van de partners;
- betere communicatie van het aanbod naar potentiële trainers in samenwerking met de partners;
- standaardisatie van het evaluatieproces van de cursussen.

3. Bloso Medisch Labo

A. Bevindingen

Het aanbod van het Bloso labo is in sterke overlap met het aanbod van de andere labo's, maar de diverse labo's stellen, door de aanwezigheid van specifieke apparatuur en competentie, eigen accenten te kunnen leggen. Ongeveer 25 à 30 % van de topsportonderzoeken in Vlaanderen worden door het Bloso labo behandeld. Volgens de bezetting van de beschikbare medische infrastructuur draait het labo op ongeveer 43 % van haar capaciteit. In tabel 4 worden de belangrijkste cijfers gegeven voor het Medisch Labo. Grafiek 2 duidt de evolutie van het aantal topsportonderzoeken aan in de periode 1991-1995.

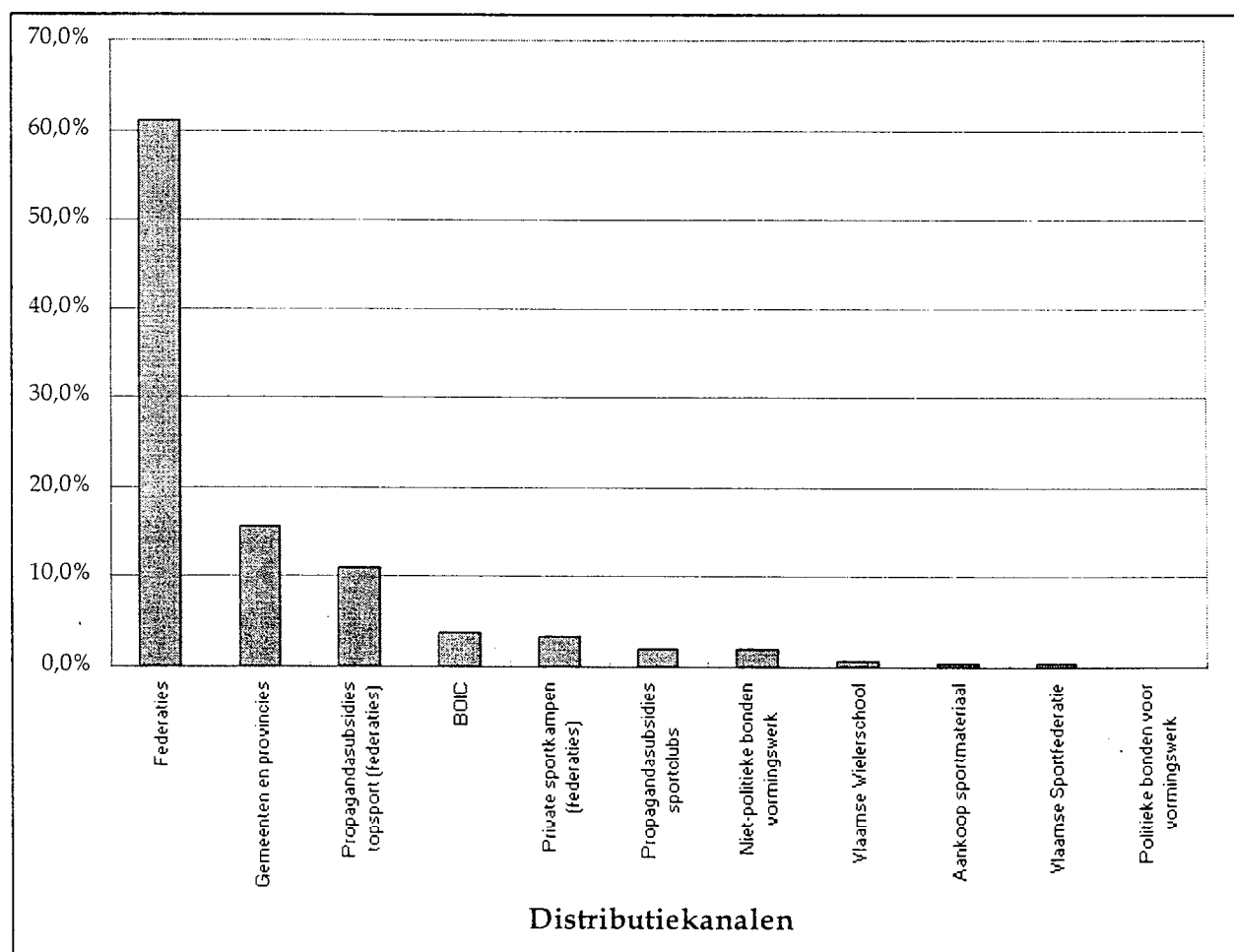
B. Aanbevelingen

In het licht van de strategische krachtlijnen stellen we voor ofwel te differentiëren, eventueel in combinatie met het beter benutten van de infrastructuur ofwel deze taak af te bouwen en stop te zetten

Tabel 5: Verdeling van de subsidies onder de diverse sportstructuren in 1996

Kanalen	Subsidie (96)	Potentieel bereik	% verdeling
federaties	321.700.000	1.000.000 leden	61,1 %
gemeenten en provincies	82.000.000	5.000.000 burgers	15,6 %
propagandasubsidiestopsport (federaties)	58.000.000	topsporters aangesloten bij geselecteerde federaties	11,0 %
BOIC	20.000.000	alle topsporters	3,8 %
private sportkampen (federaties)	17.000.000	de middenklasse van de bevolking	3,2 %
propagandasubsidiessportclubs	10.000.000	enkele clubs	1,9 %
niet- politieke bonden voor vormingswerk	9.900.000	?	1,9 %
Vlaamse Wielerschool	3.000.000	?	0,6 %
aankoop sportmateriaal	2.500.000	enkele clubs	0,5 %
Vlaamse sportfederatie	2.000.000	aangesloten sportfederaties	0,4 %
politieke bonden voor vormingswerk	600.000	?	0,1 %
TOTAAL	526.700.000		100,0 %

Bron: afdeling subsidiëring Bloso

Grafiek 3: Verdeling van de subsidies onder de diverse sportstructuren in 1996

4. Uitleendiensten

A. Bevindingen

Uitleendiensten bieden diensten aan zonder zich te baseren op een sporttakkenbeleid. Het aanbod van de 5 verschillende uitleencentra is niet coherent. Bovendien is er geen duidelijke lijn getrokken naar de doelgroepen toe. Er bestaat noch een zicht op de reële behoeften, noch op het effect van de uitleendiensten, noch op het bereik van de markt.

B. Aanbevelingen

Deze diensten dienen geëvalueerd te worden in het licht van de resultaten van het behoeftenonderzoek. Beleidsmatig moet vervolgens de volgende keuze gemaakt worden:

- ofwel het volledig openstellen naar het publiek als onderdeel van de "sport voor allen-strategie";
- ofwel het in volledig in lijn brengen met de behoeften van de door Bloso gesubsidiëerde entiteiten;
- ofwel deze diensten afbouwen.

5. Sportlessen en sportklassen

A. Bevindingen

Sportlessen zijn gegeven de krachtlijnen in duidelijke overlap/concurrentie met het puur lokale sportaanbod. Niettemin betekenen de sportlessen een invulling van de sportinfrastructuur van Bloso.

B. Aanbevelingen

Voor de sportlessen moet een migratieplan uitgewerkt worden om dit initiatief af te bouwen, over te dragen en de vrijgekomen infrastructuur maximaal in te vullen. De sportklassen kunnen behouden blijven als invulling van de sportinfrastructuur van Bloso.

De ondersteuning van de sportsector

A. Bevindingen

Bloso subsidieert een zeer divers en groot aantal distributiekkanalen, waarbij ze tracht haar eigen doelstellingen te maximaliseren.

De subsidiëring van de diverse sportstructuren bedroeg in 1996 526,7 miljoen frank. Tabel 5 en grafiek 3 geven de verdeling van de subsidies weer.

De decretale context die de subsidiëring van Bloso omkadert is inadequaat om op een effectieve en efficiënte manier een beleid te voeren.

De subsidiëring is meer kwantitatief dan kwalitatief onderbouwd en is daarenboven voor sommigen bijna historisch verworven. Vooral bij de federaties blijkt dat het effect

van de subsidiëring niet optimaal is, tengevolge van de versnippering van de middelen (teveel gegadigden, meerdere federaties voor dezelfde sporttak) en de administratieve belasting.

B. Aanbevelingen

In het licht van de krachtlijnen dient - gegeven de beperkte middelen - voor de subsidiëring voornamelijk het hefboomeffect te spelen: enkel die kanalen subsidiëren die de grootste toegevoegde waarde kunnen verwezenlijken en het grootste potentieel bereik hebben naar de doelgroepen toe. Daarbij moet het aantal gesubsidieerde kanalen en het aantal agenten per kanaal gereduceerd worden. Hiertoe kan men overgaan door een politiek van stimulering of een politiek van penalisatie met respect voor de vrijheid van vereniging.

Ons onderzoek gaf aan dat in deze optiek volgende primaire kanalen intrinsiek het meest in aanmerking komen:

- gemeenten voor niet-sporters, niet-georganiseerde sporters en recreatie-sporters
- federaties voor competitie en topsport, samen met BOIC/ ABCD

De geselecteerde kanalen moeten op een gestructureerde en kwaliteitsvolle manier ondersteund te worden, in functie van de prioriteiten (cfr strategische krachtlijnen) en de reële behoeften (van de begunstigden). Het weze duidelijk dat op vlak van de kwaliteit van deze kanalen nog weg moet worden afgelegd.

Er kan geopteerd worden om ook een aantal secundaire kanalen te hanteren; de provincies lijken hiervoor een goed platform. Voor de subsidiëring naar alle andere kanalen die te weinig toegevoegde waarde leveren en te weinig impact hebben op de beoogde doelgroep(en), bevelen wij aan de subsidiëring af te bouwen/stop te zetten. Een beleidsbeslissing kan echter zijn deze te handhaven op een bepaald niveau.

Voor de administratieve ondersteuning van het subsidiëringsproces kan gesteld worden dat de huidige processen meer efficiënt kunnen georganiseerd worden, hetgeen kan resulteren in een potentiële besparing van minstens 30 % VTE. Hiervoor zijn de volgende maatregelen nodig:

- proactieve communicatie met de kanalen en verdere objectivering en vereenvoudiging van de subsidiëringcriteria;
- standaardiseren en automatiseren;
- introduceren van meer polyvalentie binnen de afdeling.

De promotie-initiatieven

A. Bevindingen

Bloso heeft een uitgebreide reeks promotie-initiatieven ontwikkeld en/of ondersteund over de voorbije jaren, zoals de jeugdsportcampagne, de gordel, de watersportdag, het tijdschrift sport, de speerpuntacties in provincies, enz...

De laatste jaren werd het accent gelegd op grote ééndagsmanifestaties enerzijds, en anderzijds op de uitbouw een meer thematische lange-termijn actie.

Centrum	Aantal bedden 1995	Personeels- kosten (1996)	Saldo (zonder personeelskost) 1995	Saldo (met personeelskost 1996)	Investeringen tot 1996	Raming kost noodzakelijke renovaties (in miljoen)	Uitbreiding mogelijk?	Aantal manuren Bovenlokaal + % op lokaal (kampen int. & klassen lokaal)*	Score op bezetting van de infrastructuur
Omnisport									
Blankenberge	96	33.461.756	-68.209	-33.529.965	125.513.582	45,5 +		20853=15%	1
Brugge J. Saelens	96	33.187.204	-2.143.036	-35.330.240	336.517.673	27,1 +		51253=25%	1
Dilbeek	0	5.371.141	-1.255.150	-6.626.291	46.312.779		+	0=0%	2
Oordgem	52	12.313.390	-1.993.852	-14.307.242	201.088.944	81 +		11333=17%	2
Ruitersport									
Sint-Ulriks-Kapelle	22	10.034.405	-3.268.192	-13.302.597	52.230.775	10 +		8895=65%	3
Waregem	54	13.651.352	4.713.745	-8.937.607	82.906.692	0,5 +		9913=12%	1
Woumen	72	15.221.170	1.229.165	-13.992.005	111.352.375	2 +		508=2%	2
Watersport									
Brugge St-Pietersplas	0	6.081.486	-58.239	-6.139.725	73.397.043		+	14589=23%	2
Harelbeke	88	12.529.785	-1.587.871	-14.117.656	85.143.706	4,5 +		3407=7%	3
Willebroek	128	18.536.643	-615.495	-19.152.138	345.621.475	26 +		54669=41%	1
Nieuwpoort	224	31.906.667	-2.053.739	-33.960.406	118.082.711	10 +		4378=5%	2
Oostende	64	12.553.171	-3.121.417	-15.674.588	53.109.807		-	1586=5%	3
Watersport & Omnisport									
Gent	34	17.786.694	117.462	-17.669.232	120.762.735	14 +		16362=12%	2
Hofstade	64	57.303.225	2.677.971	-54.625.254	181.380.640	13,5 +		17968=8%	1
St-Niklaas	0	8.186.958	390.801	-7.796.157	11.694.876	22 -		2762=5%	3
Ysschaatsen									
Hasselt	0	19.730.920	7.490.882	-12.240.038	231.976.317	1,5 +		21093=10%	1
Liedekerke	0	17.673.119	6.849.091	-10.824.028	170.869.407	6,5 +		4790=3%	1
Tennis									
Anderlecht	0	0	186.912	186.912	20.627.065		-	0=0%	1
Omnisport & Ruitersport									
Genk	136	28.860.763	3.140.928	-25.719.835	195.437.791	16,5 +		39534=24%	2
Omnisport & Ysschaatsen									
Herentals	260	50.173.139	-250.806	-50.423.945	439.140.858	23,5 +		84795=31%	1
Watersport & Ruitersport									
St-Jan-In-Eremo	80 gum.	14.434.581	-1.218.593	-15.653.174	32.606.695	15 +		4029=5%	2
Totaal		418.997.569	9.162.358	-409.835.211	3.035.773.946	319,1			

* Elk centrum wordt ingedeeld volgens het aantal bovenlokale manuren van de sportbeoefenaars. Daarnaast wordt het percentage bovenlokaliteit vermeld.

Hierbij worden enkel de residentiële sportkampen en de sportklassen als lokale activiteiten beschouwd.

B. Aanbevelingen

Er moet een meetbaar promotieplan opgesteld worden, met duidelijke doelstellingen en in lijn met de aanbevelingen gedaan voor het subsidiëren van distributiekkanalen. Met de geselecteerde kanalen moet nauw samengewerkt worden bij het opzetten en doorvoeren van promotiecampagnes.

De strategie om een geselecteerd thema over lange termijn uit te bouwen, moet voortgezet worden, met in acht name van het landelijke bereik en de strategische doelstellingen.

Bloso moet haar partners een kapstok geven aan dewelke zij hun eigen, meer lokaal gerichte acties kunnen ophangen, met respect voor hun autonomie.

De Bloso-sportcentra

A. Bevindingen

Bloso heeft vroeger duidelijk een onmisbare rol vervuld voor het beschikbaar stellen en het stimuleren van het aanbod van sportinfrastructuur. De pararegionale heeft een patrimonium geërfd dat niet gebaseerd is op een gestructureerd beleid, waarbij specifieke klemtonen werden gelegd op bepaalde sporttakken, bepaalde regio's en bepaalde bijkomende accommodatie.

In het patrimonium is tot dusver minstens 3 miljard geïnvesteerd en de bijkomende onderhouds- en werkingskosten over de jaren heen zijn hiervan een veelvoud. De renovatiekosten worden geschat op 319,1 miljoen Bf (zie tabel 6), de gewenste uitbreidingswerken op 911 miljoen Bf.

Ongeveer 64% van de VTE's van Bloso staan in voor de uitbating en het onderhoud van de centra. In totaal sloppen de centra 45% van de totale Bloso middelen op.

Gegeven de krachtlijnen, moeten de centra van Bloso bijna principieel een bovenlocale rol vervullen. Analyse toont aan dat slechts een beperkt aantal centra goed scoort voor wat betreft de bovenlocale functie.

B. Aanbevelingen

De gewenste strategie omtrent infrastructuur is duidelijk een beleidsbeslissing. De impact op de sector en het kapitaalintensieve karakter, maken dat er twee grote opties zijn:

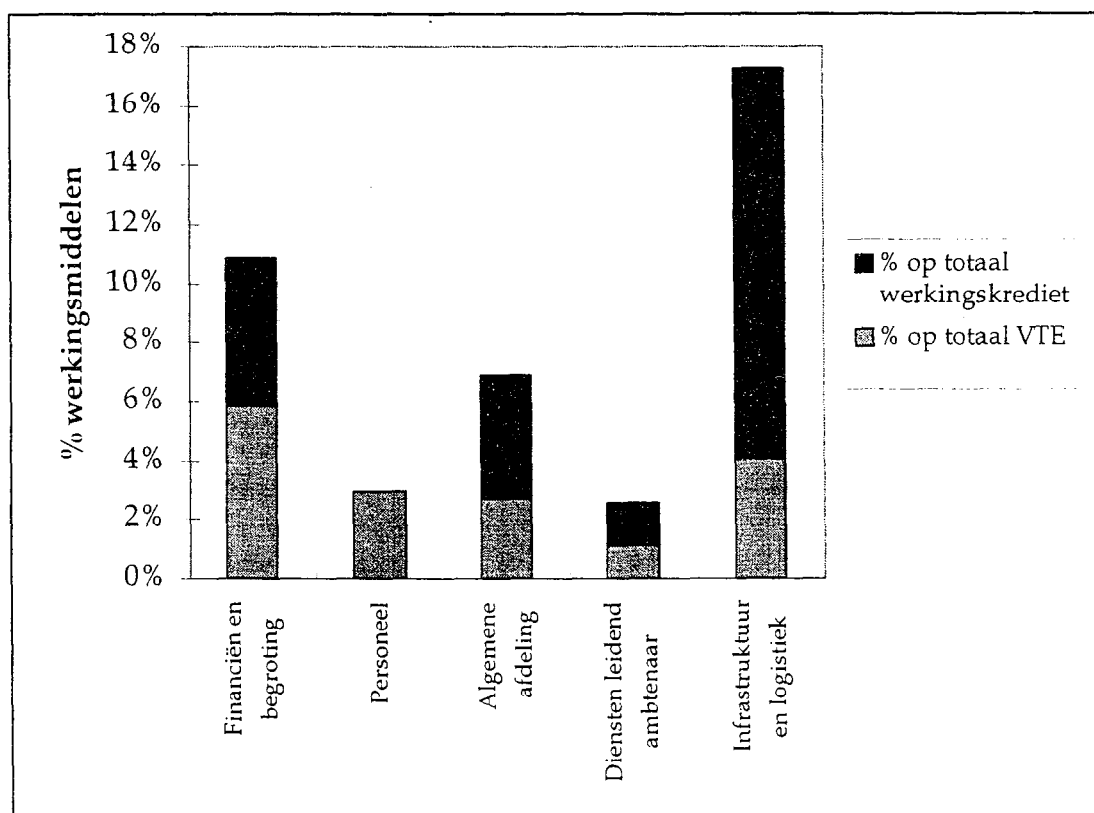
- infrastructuur als onderdeel van een "sport voor allen - strategie"
- infrastructuur als focusstrategie, gericht op bovenlocale activiteiten

De bestaande infrastructuur moet ook geëvalueerd worden in bredere context namelijk binnen het kader van een door Bloso te ontwikkelen sportinfrastructuurplan voor Vlaanderen.

Op basis van bovenstaande stellen wij voor alle geplande uitbreidingswerken qua besluitvorming zeer zorgvuldig en selectief te behandelen, tot bovenstaande fundamentele keuzen genomen zijn. Nadien moeten de centra in die optiek geëvalueerd worden en met behulp van een meerjarig migratieplan in lijn gebracht worden (uitbouwen/afbouwen/heroriëntatie) met de vooropgestelde doelstellingen.

Tabel 7: *Verdeling van de werkingsmiddelen van de ondersteunende afdelingen.*

Afdeling	Personeelskost	% op totaal VTE	Werkings- kredieten	% op totaal werkings- krediet
Financiën en begroting	43.662.612	6%	55.600.000	5%
Personeel	22.261.309	3%	0	0%
Algemene afdeling	19.867.680	3%	46.300.000	4%
Diensten leidend ambtenaar	8.536.733	1%	15.500.000	1%
Infrastructuur en logistiek	29.998.827	4%	146.718.000	13%
Totaal VTE Bloso	742.083.900			
Totaal werkingskrediet Bloso	1.111.400.000			

Grafiek 4: *% totale werkingsmiddelen per ondersteunende afdeling*

Voor de huidige exploitatie van de centra kan gesteld worden dat op het vlak van de efficiëntie een overcapaciteit bestaat van minstens 15 à 20 % VTE.

Daarenboven dient het beheer verder geresponsabiliseerd te worden door volgende maatregelen:

- het bewerkstelligen van een grotere uniformiteit tussen het beheer van de centra;
- het meten en het evalueren tegenover vooropgestelde doelstellingen/objectieven;
- het vereenvoudigen van administratieve vereisten;
- een "gecontroleerde" grotere vrijheidsgraad betreffende bestellingen.

Diensten Leidend Ambtenaar en ondersteunende afdelingen

Als algemene conclusie kan gesteld worden dat de taakopdrachten binnen deze afdelingen vervuld worden conform de vereiste regels/procedures. Voor deze afdelingen worden voornamelijk bevindingen en aanbevelingen geformuleerd op het vlak van efficiëntie en effectiviteit (zie tabel 7 en grafiek 4 voor de verdeling van de werkingsmiddelen).

1. Afdeling financiën en begroting

Bij de vorming van Bloso als pararegionale werden strikte en zeer uitgebreide administratieve procedures gedefiniëerd met als doel een strikte controle uit te voeren op het vlak van bestellingen/facturen. Het ontbreken van een strategische context maakte deze aanpak aanvaardbaar. In de huidige context van responsabilisering kunnen de procedures - mits strategische omkadering - vereenvoudigd worden door delegatie binnen bepaalde vooropgestelde limieten.

De gemiddelde produktiviteit van het personeel is zeer laag: een potentiële besparing van minstens 30 % VTE kan gerealiseerd worden.

De efficiëntie kan verder opgevoerd worden door verdere automatisering, het activeren van de vaste activa module, in het softwarepakket, introduceren van polyvalentie, bijkomende training en koppeling van de boekhouding van de Bloso-sportcentra en het hoofdbestuur.

2. Afdeling personeel

Met betrekking tot de loonadministratie raden we aan het onderzoek naar rationalisatie verder te zetten, aangezien berekeningen aantonen dat de kost voor de berekening van de lonen minstens een factor 3 hoger is dan vergelijkbare activiteiten in andere organisaties. De voornaamste opties zijn uitbesteden of het aankopen van een nieuwe applicatie. Op het vlak van vorming en HRMO is het raadzaam beide ondersteunende cellen samen te voegen onder één persoon, zodat werk kan gemaakt worden van een volwaardig personeelsbeheer. Een potentiële besparing van 4 VTE kan gerealiseerd worden binnen de personeelsdienst.

3. Algemene afdeling

Binnen de algemene afdeling is de cel informatica duidelijk onderbezet (+/- 3,5 VTE), hetgeen nauwelijks genoeg is om onderhoudstaken te vervullen. Wij stellen een uitbreiding voor tot +/- 7 VTE die zullen werken binnen een te ontwikkelen, geïntegreerd informaticaplan.

Voor de cel juridische zaken en verzekeringen is de huidige opdracht bijna louter beperkt tot Bloso-aangelegenheden. Afhankelijk van het behoeftenonderzoek kan deze cel in de toekomst eveneens een rol vervullen als informatiecentrum voor derden.

4. Afdeling infrastructuur en logistiek

In principe is de taakhoud van deze afdeling afhankelijk van de strategie en het beheer van de sportcentra als dusdanig. Men zou bijgevolg in principe een samensmelting van de afdeling infrastructuur en logistiek en de afdeling centra kunnen overwegen. Hoe dan ook dient een alignatie voor beide activiteitsdomeinen doorgevoerd te worden. Eventuele advisering inzake infrastructuur voor andere dan centra-doelstellingen zou kunnen opgenomen worden in de beleidscel/afdeling (zie verder).

5. Diensten leidend ambtenaar

In deze afdeling, onder rechtstreekse controle van de leidend ambtenaar, stellen we een niet samenhangend geheel van taken vast. Wij stellen voor het merendeel van deze taken te hergroeperen onder de gerelateerde afdelingen vb. Gordel onder de afdeling promotie.

HOE VERDER?

Bovenstaande analyse en aanbevelingen maken duidelijk dat fundamentele wijzigingen noodzakelijk zijn met betrekking tot de Bloso diensten en afdelingen.

Om het uiteindelijke doel te bereiken, worden twee essentiële voorwaarden vooropgesteld:

- in een eerste fase het concretiseren, door de overheid, van de strategische krachtlijnen door het maken van duidelijke beleidskeuzen;
- in een tweede fase, op basis van de resultaten van de audit en het behoeftenonderzoek, het uitwerken en realiseren van een gedetailleerd meerjarig migratieplan met behulp van een organisatiestructuur die in de tijd wordt aangepast aan de gerealiseerde objectieven

Om dergelijke structurele voorwaarden te realiseren, is een verandering nodig van de overheidsniveaus om strategische slagkracht te realiseren. We zien hierbij 2 valabele opties. Invulling van één van beide opties zal de overheid toelaten om structureel een strategische competentie in te bouwen, die Bloso de noodzakelijke omkadering geeft.

Optie 1: Bloso als parastatale B behouden maar met de volgende aanpassing:

1. Een duidelijke taakaflijning tussen de Voogdijminister, Raad van Bestuur en Bloso:
 - ◇ Voogdijminister: toezicht op de uitvoering van de decreten, voorbereiding en opmaak van de decreten, het uitwerken van de strategische krachtlijnen en beleidskeuzen, een continue evaluatie door boordtabellen en een formele en objectieve evaluatie op periodieke basis;
 - ◇ Raad van Bestuur: invulling van de strategische krijtlijnen, met meetbare strategische en operationele objectieven, beslissingsname omtrent strategische opties, opvolging en bijsturing van de uitvoering door boordtabellen,
 - ◇ Bloso administratie: opmaak, uitvoering en bijsturing van een operationeel plan ter realisatie van het strategisch plan, met meetbare objectieven, verschaffen van input aan de Raad van Bestuur.
2. Oprichting van een beleidscel binnen de Bloso administratie ter ondersteuning van de Raad van Bestuur, de Minister en het management, voor de opmaak en de introductie van de strategie (via decreten/strategische krachtlijnen,...).
3. Herconfiguratie van de Raad van Bestuur tot een werkbare en slagvaardige groep (+/- 5) welke niet tot doelstelling heeft de sportsector te vertegenwoordigen, aangezien dit voorzien is in de Raad van Cultuur.
4. Aanpassing van het oprichtingsdecreet waarin de werking van de parastatale binnen een beheers- en een beleidscontract moet ingeschreven worden.

Optie 2: Omvorming van Bloso tot parastatale A waarvoor:

1. Aanpassing van het oprichtingsdecreet waarin de werking van de parastatale wordt aangegeven. Een belangrijk element betreft het inbouwen van de strategiebepaling: er moet gewerkt worden op basis van een beheerscontract.
2. Afschaffing van de Raad van Bestuur.
3. Opname van de verantwoordelijkheid over beleidsbeslissingen door de minister.
4. Oprichting van een beleidscel ter ondersteuning van de Minister voor opmaak en de introductie van de strategie binnen de administratie MVG.
5. Opnemen van een aantal taken in de administratie, vooral subsidiëring. We achten dit echter niet aangewezen gezien het gebrek aan omkadering binnen de Vlaamse administratie en de noodzaak om een homogeen takenpakket te behouden.

Los van de keuze omtrent de vorm van parastatale gelden nog aan aantal overwegingen:

- zoals eerder gesteld moet de strategiebepaling ingebouwd worden in het oprichtingsdecreet. Hiertoe adviseren we de opmaak van een jaarlijks herzienbaar beheerscontract in het geval van een para A, en van een beheers- en een beleidscontract (minimum 4 jaar) in het geval van een para B. Dit moet de betrokken verantwoordelijken toelaten om het Bloso de nodige omkadering te verschaffen om effectief te werk te gaan, en om een duidelijke basis te creëren, voor het meten van succes van de organisatie. Gegeven de belangrijkste migratie die uitgevoerd moet worden is dit zeker aangewezen;
- in elk geval is het wenselijk een orgaan te vormen/handhaven waarin de sector vertegenwoordigd is, daar er met de afschaffing of herconfiguratie van de Raad van Bestuur geen sectordekking meer zou zijn. De voornaamste verantwoordelijkheid van dit orgaan is het verschaffen van advies aan de beleidsverantwoordelijken.

Wij zijn van mening dat - vanuit management perspectief - beide organisatievormen kunnen werken, zij het voor wat betreft een aantal punten op een duidelijk verschillende manier.

BESLUIT

Concreet zijn de volgende resultaten, binnen de reikwijdte van de audit-opdracht, bereikt:

- een duidelijke formulering en samenvatting van de opdracht van Bloso onder de vorm van strategische krachtlijnen;
- een evaluatie en voorstel ter verbetering van het beheer van Bloso;
- het beschrijven, analyseren en formuleren van aanbevelingen voor deelstrategieën op het vlak van promotie, producten en diensten, infrastructuur en distributie;
- een evaluatie en aanduiding van de impact op de organisatiestructuur;
- een evaluatie en aanduiding van de impact op de kernprocessen, noodzakelijk bij het streven naar de vooropgestelde strategische doelstellingen;
- een evaluatie van de bestaande ondersteunende afdelingen en het formuleren van aanbevelingen betreffende effectiviteit en efficiëntie van deze afdelingen;
- een evaluatie van het personeelsbestand en aanduiding van de impact op de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoeften; en
- een identificatie van de cruciale voorwaarden op de verschillende beleidsniveaus, noodzakelijk voorafgaand aan de implementatie.

Het omzetten van deze resultaten in daden, vraagt een aanzienlijke bereidheid tot het nemen van fundamentele beslissingen.