



Tennis Vlaanderen

BELEIDSPLAN 2021-2024

23/02/2021

Julie Borgers

BELEIDSPLAN 2021-2024

Inhoudstabel

HOOFDSTUK 1	3
INLEIDING	3
1. VOORWOORD VOORZITTER	4
HOOFDSTUK 2	5
BELEIDSCONTEXT 2021-2024	5
1. MISSIE EN VISIE	6
1.1. MISSIE (=WAAR WILLEN WE NAARTOE MET TENNIS VLAANDEREN)	6
1.2. VISIE (= HOE GAAN WE MISSIE VERWEZENLIJKEN)	6
2. STRATEGIE OPMAAK BELEIDSPLAN	8
1.1. BELEIDSPLANNINGSTEAM	8
1.2. STAPPENPLAN OPMAAK BELEIDSPLAN	8
1.3. PRINCIPES	9
HOOFDSTUK 3	11
METHODIEK	11
1. DEBRIEFING BELEIDSPLAN 2017-2020	12
2. GEGEVENSVERZAMELING	12
3. OPPORTUNITEITEN BELEIDSFOCUSSEN	13
4. BIJZONDERE OPDRACHTEN	13
1.2. ANTIDOPINGDECREET	15
1.3. CODE GOED BESTUUR	16
HOOFDSTUK 4	18
ACTIEPLAN	18
1.4. BELEIDSPRIORITEITEN	19
1.5. TIMING	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
1.6. BIJLAGES	28

/ HOOFDSTUK 1 INLEIDING



1. VOORWOORD VOORZITTER

Tennis Vlaanderen legt bij deze haar beleidsplan voor de komende 4 jaar voor.

Op de hiernavolgende pagina's en onderliggende documenten vindt u terug hoe wij dit plan hebben vormgegeven, welke onze grote uitdagingen voor de toekomst zijn en hoe wij deze tackelen.

Met veel trots kijken we terug op de voorbije beleidsperiode. We hadden een voor sommigen ongeloofwaardige ambitieuze groei vooropgesteld: +10.000 leden. Dit ambitieus cijfer wordt zelfs ruimschoots gehaald! Heden stevenen we af op meer dan 160.000 leden, wat een groei van meer dan 15.000 leden ten opzichte van 2017 impliceert. De verklaring voor dit mooie resultaat bestaat uit een combinatie van factoren: onze niet-aflatende investeringen op het vlak van software als draaischijf van onze sport; een meer klantgerichte benadering voor clubondersteuning, de professionele en goed doordachte opstart van padel in nauw overleg met de clubs en een uitstekende communicatiestrategie om producten en diensten kenbaar te maken. In het laatste jaar werd de hele maatschappij, en dus ook de sportwereld, plots geconfronteerd met COVID-19. Omdat de natuur van tennis en padel nauw aansluit bij de richtlijnen van de overheid moesten we hierdoor enkele plannen bijsturen, maar dankzij de pro-actieve en dynamische aanpak van Tennis Vlaanderen zijn we erin geslaagd ervoor te zorgen dat deze crisis onze ambities niet heeft afgeremd. Markant in de vorige beleidsperiode was tevens de optimalisatie van onze structuur en de bijbehorende professionalisering.

In de nieuwe beleidsperiode wil Tennis Vlaanderen nog verder gaan. Tegen 2028 mikken we op 200.000 leden! We zijn ervan overtuigd dat we als sport én als organisatie hier het potentieel voor hebben. Onze visie hierbij: 1) sterk blijven inzetten op de verdere informatisering als hefboom voor onze sport; 2) de clubs en hun gangmakers, de leden/klanten én de trainers (opnieuw) centraal plaatsen in ons beleid; 3) blijven inzetten op de ontwikkeling van padel; 4) competitie op alle niveaus als middel om spelers langer in onze sport te houden en 5) het laten renderen van de inspanningen op het vlak van toptennis en het topsportcentrum te Wilrijk.

Dergelijke ambities zijn enkel mogelijk met de hulp en de ondersteuning van onze sponsors en Sport Vlaanderen. De verdere uitbouw van die relaties mag dan ook niet ontbreken in de komende beleidsperiode.

Met meer dan 160.000 leden zijn we in Vlaanderen de tweede grootste sportfederatie en bij de volwassenen en de vrouwen zelfs de nummer één. Ook in Vlaanderen willen we deze prominente rol in 'het bewegen' van mensen blijven waarmaken.

Tennis, de mooiste sport ter wereld, daar gaan we de komende 4 jaar opnieuw voor!

/ HOOFDSTUK 2

BELEIDSCONTEXT 2021-2024



1. MISSIE EN VISIE

1.1. MISSIE (=WAAR WILLEN WE NAARTOE MET TENNIS VLAANDEREN)

Tennis Vlaanderen is de koepelfederatie van meer dan 450 Vlaamse tennis- en padelclubs, samen goed voor meer dan 150.000 leden. Tennis Vlaanderen wil op een vooruitstrevende en bedrijfsmatige manier, de prominente plaats die de tennissport in Vlaanderen inneemt bestendigen én een gelijkwaardige plaats voor padel in het sportlandschap verzilveren.

In nauwe samenwerking met alle stakeholders van de federatie, wordt gestreefd naar een groei tot 200.000 leden in 2028. Dit wordt nagestreefd door

1. Brede en gerichte promotie van producten en diensten van de federatie naar het doelpubliek (spelers en clubs)
2. Maximale ondersteuning van clubs in trainerswerking, recreatie- en competitieaanbod, beleid en administratie
3. internationale topspelers en -speelsters te vormen en te ondersteunen;
4. Kwalitatieve werking van de federatie binnen al haar geledingen

Om deze missie na te streven, moeten alle doelen en acties die verderop in dit beleidsplan geformuleerd worden binnen de nieuwe beleidsvisie van de federatie passen.

1.2. VISIE (= HOE GAAN WE MISSIE VERWEZENLIJKEN)

1.2.1 ELIT, APP EN WEBSITE VAN TENNIS VLAANDEREN ZIJN HÉT PLATFORM WAAROP GESPEELD WORDT

- ✓ Om de missie van Tennis Vlaanderen te verwezenlijken in een veranderende tijdsgeest van sterke digitalisering en uniformering zal IT nóg belangrijker worden. De federatie zal draagkracht verhogen met scherpe analyses op basis van de database, een strategische inzet van IT-diensten en waar nodig een keuze voor externe partners en ondersteunende webservices om de werking van automatisatie te versterken.
 - Automatisatie is de draaischijf voor onze sportbeoefening (terreinreservatie, tennisschoolwerking, competitie, ledenaansluiting, inschrijving voor opleidingen en events etc.)
 - Automatisatie is de basis voor een efficiënte en effectieve communicatie (mailings naar leden en clubs)
 - Automatisatie is de basis voor events van de toekomst (future-proof events ivf facilitatie registratie en versterking sponsorvisibiliteit)

1.2.2 EEN CORRECT ECONOMISCH MODEL VOOR LEDENAANSLUITING

- ✓ Hybride structuren (leden en flexleden) zijn een realiteit in 2020. Tennisclubs werken voornamelijk op ledenbasis, padel meer op 'losse verhuur' waardoor spanningsveld ontstaat tussen tennisclubs die veel afdragen aan TVL en padelclubs die amper afdragen. TVL werkt aan een solidair economisch model dat inspeelt op deze nieuwe structuren. In het beleidsplan 2021-2024 wordt de strategie voor ledenaansluiting verfijnd i.f.v. "flexibel spelen" en een optimalisatie van het beleid inzake ledenafdrachten.

1.2.3 SALESGERICHTE AANPAK OM KLANTGERICHT TE WERKEN O.B.V. CLUBPROFIELEN

- ✓ Verschillende clubs hebben verschillend aanbod nodig (ELIT, sportieve producten, basis vs high-end clubondersteuning). Met de segmentatie is de basis hiervoor al gelegd. Dit in combinatie met een meer salesgerichte aanpak moet zorgen dat er verdere implementatie gebeurt van de producten en diensten van TVL. Salesgerichte aanpak bewerkstelligen door:
 - Professionalisering clubbezoeken
 - Niveau en domeinen clubondersteuning
 - Verbeterde passieve helpdesk (responsive)

- Nieuwe functies proactieve helpdesk
- ✓ Clustering en rebranding van bestaande projecten om communicatie en implementatie hiervan te faciliteren.

1.2.4 ALLE CLUBS NAAR MINSTENS 2.0-WERKING MET GANGMAKERS

- ✓ Inzetten op campagne gangmakers om verschillende onderdelen van de clubwerking in de kijker te zetten
 - Clubbestuurders als basis van de clubstructuur
 - Gangmakers uit ledenbestand/clubbestuur/trainerscorps om onderdelen van de werking naar buiten te brengen
- ✓ Strategie van “2.0 naar 3.0” met gangmakers om brede evolutie van “1.0 naar 2.0” te inspireren
 - Vanuit een identificatie van 2.0-clubs (professionele structuur of verenigingsmodel met projectgroepen & hoge ledenbetrokkenheid) naar samenwerking met “3.0-pioniersclubs” die gangmakers inzetten om veranderingsproces vorm te geven en andere clubs te inspireren (ambitie om “leader” te zijn in de sector)
 - In samenwerking met 3.0-clubs de resterende 1.0-clubs inspireren om te evolueren naar 2.0-clubs

1.2.5 TRAINERS ALS ‘MOTOR’ VOOR BLIJVENDE SPORTDEELNAME EN INSTROOM COMPETITIE

- ✓ Elke speler komt met trainers in contact wanneer hij/zij tennis of padel start; het belang van de trainer i.f.v. blijvende sportdeelname en opstart van competitiedeelname moet benadrukt worden met een positief beeld.
- ✓ Via trainers inzetten op instroom, doorstroom & ledenbehoud:
 - inzetten op begeleiding van ‘customer’s journey’ van jonge of volwassenen starter
 - inzetten op verhoging competitiedeelname
- ✓ Trainers beter opleiden en begeleiden
 - Digitaal (bij)leren
 - Statuut van de fulltime coach versterken
 - ‘Speciale’ trajecten voor hooggeklasseerde competitie spelers (sneller in traject Trainer B)
 - Coach+ als standaard om continu bij te scholen
 - Professioneel “job@” platform voor clubs en coaches (minder trainerstekort, minder uitstroom)

1.2.6 COMPETITIEDEELNAME ALS FACILITATOR VOOR LEDENBEHOUD

- ✓ Competitie spelen verhoogt ledenbehoud. Het netwerk van competitie spelers moet ‘dichter’ worden door de integratie van nieuwe recreatieve formats (minder tijdsintensief, meer voorspelbare speelmomenten) in de bestaande competitie.
 - Starters aanspreken met recreatieve formats
 - Ex-competitie spelers aanspreken met vernieuwd flexibel aanbod
- ✓ Een sterk klassemmentssysteem is noodzakelijk om spelers in competitie te houden: inzetten op hogere tevredenheid en competentiegevoel in competitie door optimalisatie gelijkwaardigheidsondersteunend klassemmentssysteem

1.2.7 VOLLEDIGE INTEGRATIE VAN PADEL IN DE BEDRIJFSSTRUCTUUR VAN DE FEDERATIE

- ✓ Padel staat centraal in de missie om ledenaantal te bereiken. Integratie van padel in de naam van de federatie is essentieel hiervoor.
- ✓ Nood aan verdere uitbouw en professionalisering van de padelwerking
 - Optimaliseren van ledenregistratie tennis en padel (verschillende clubs, verschillende sporten)
 - Competitie-aanbod tennis en padel optimaal op elkaar afstemmen (formats, kalender, ...)
 - Opleidingen erkennen (opleidingen padeltrainer basis en performance volledig integreren in opleidingsstructuur VTS)
 - IT-structuur

1.2.8 TOPTENNIS - TOPSPORTCENTRUM MOET BEELD VAN EXCELLENCE UITSTRALEN

- ✓ Toptennis is belangrijk voor de uitstraling van de sport en de instroom van jonge spelers. De federatie zet in de komende beleidsperiode in op optimaliseren van de topsportstructuur om eigen spelers op te leiden en externe spelers te ontvangen. Er wordt gewerkt vanuit een overtuiging dat extreme talenten hun maximum potentieel moeten kunnen ontwikkelen op het topsportcentrum en de weg kunnen afleggen naar internationaal tennis op het hoogste niveau (ATP/ WTA/ Davis Cup/ Fed Cup).

2. STRATEGIE OPMAAK BELEIDSPLAN

1.1. BELEIDSPLANNINGSTEAM

Coördinatie (wekelijks overleg)

- ✓ Gijs Kooken, algemeen leiding
- ✓ Valentijn Pattyn, verantwoordelijke sportieve werking
- ✓ Vanessa De Ruyver, verantwoordelijke HR
- ✓ Annick Buggenhout, verantwoordelijke financieën
- ✓ Dirk Deldaele, verantwoordelijke corporate werking
- ✓ Julie Borgers, projectcoördinatie

Domeinverantwoordelijken (maandelijks overleg, coördinatie digitale classrooms):

- ✓ Sascha Van Itterbeeck (IT)
- ✓ Julie Borgers (clubwerking: projecten en clubondersteuning)
- ✓ Jessie Brouwers (jeugdfonds, padel)
- ✓ Christophe Van Hecke (trainerswerking)
- ✓ Steven De Smet (competitie)
- ✓ Bart De Keersmaecker, Tom Devries (topsport)
- ✓ Vanessa Deruyver (communicatie, helpdesk)
- ✓ Nelle Blancke (marketing, events)

Stakeholders

- ✓ Adviesorganen
- ✓ Tennisparlement
- ✓ Raad van Bestuur
- ✓ Medewerkers hoofdzetel Tennis Vlaanderen (Brussel + Wilrijk)
- ✓ Clubs en leden

1.2. STAPPENPLAN OPMAAK BELEIDSPLAN

- ✓ Fase 1: strategiebepaling: vaststellingen noden en domeinoverschrijdend overleg (september 2019)
- ✓ Fase 2: gegevensverzameling via club- en ledenbevraging (oktober - december 2019)
- ✓ Fase 3: gegevensanalyse (januari - maart 2020)
 - Data uit club- en ledenbevraging
 - Data uit ledenbeheersysteem Elit
- ✓ Fase 4: beleidsvoorstellen en discussie per domein: voorstel strategische en operationele doelen + acties (april - mei 2020)

- Digitale classrooms personeel Tennis Vlaanderen (MS Teams)
- Adviesorganen
- Tennisparlement
- ✓ Fase 5: afstemmen beleidsprioriteiten over departementen (juni - juli 2020)
 - Analyse personeelsinzet / timing acties
 - Beleidsprioriteiten / beleidsfocussen
 - Tussentijds overleg Sport Vlaanderen (Sophie Cools, 27/7)
- ✓ Fase 6: begroting
 - Budgettering
 - HR-strategie
- ✓ Fase 7: indienen prefinaal dossier (1 september)
 - Sport Vlaanderen (formaliteit)
 - Raad van Bestuur (ter goedkeuring)
- ✓ Fase 8: goedkeuring / bijstellingen Raad van Bestuur (September - oktober)
- ✓ Fase 9: indienen finaal dossier Sport Vlaanderen (1 november 2020)

1.3. PRINCIPES

1.3.1 Decretale verplichtingen en opportuniteiten

- ✓ Basiswerking met focus op ledenaantallen en kwaliteitszorg zijn uitgangspunt van het beleidsplan. Hieronder vallen alle doelstellingen die betrekking hebben op integriteitsbeleid, ledenbestand en boekhouding.
- ✓ Beleidsfocussen als extra mogelijkheden voor financiering.
- ✓ Integratie van verplichtingen uit Decreet inzake Gezond en Ethisch Sporten (GES-decreet, d.d. 20/12/2013) en het Decreet betreffende de preventie en bestrijding van doping in de sport (Antidopingdecreet, d.d. 25 mei 2012).
- ✓ Kwaliteitsprincipes Goed Bestuur
 - **Transparantie:** het beleidsplan zal na goedkeuring publiek ter beschikking gesteld worden via de website van de federatie.
 - **Democratie:** het beleidsplan werd opgesteld met inspraak van alle belanghebbenden (zie beleidsplanningsteam).
 - **Interne verantwoording en controle:** door organisatie van interactiemomenten in verschillende fases van opmaak van het beleidsplan (classrooms, adviesorganen, tennisparlement, Raad van Bestuur, Sport Vlaanderen) wordt de interne verantwoording van beleidsbeslissingen verzekerd.

1.3.2 Objectiviteit

Het beleidsplan 2021-2024 is gebaseerd op cijfermateriaal, waardoor objectieve keuzes in beleidsprioriteiten gemaakt konden worden. Basisgegevens zijn beschikbaar uit ledenbeheersysteem Elit (dit omvat alle gegevens i.v.m. ledenaansluiting, interclub en toernooien). Eind 2019 werd er ook een uitgebreide club- en ledenbevraging uitgevoerd; hiervoor werd samengewerkt met een externe onderzoeksfirma (Markteffect) om de data te verzamelen en te verwerken.

Tijdens de voorbije beleidsperiode werd geluisterd naar stakeholders uit diverse invalshoeken (clubs, buitenlandse tennisfederaties, professoren, ...) om topics voor bevraging naar voor te schuiven. Elk lid van het beleidsplanningsteam verdiepte zich in eigen cijfers, externe analyses en benchmarking en zocht contact met waardevolle stakeholders.

1.3.3 Huidige werking versterken (vliegwieleffecten)

Alle prioriteiten die in de beleidsperiode 2021-2024 vooropgeschoven worden, moeten tot doel hebben om de huidige werking van federatie en clubs te versterken. We willen clubs niet overladen met nieuwe informatie, maar ons focussen op de zaken die lopend zijn en bestendig of versterkt dienen te worden.

1.3.4 Inspelen op nieuwe noden (club-en ledenbevraging)

Vanuit de bevraging werden enkele nieuwe noden vastgesteld om het aanbod van producten en diensten van Tennis Vlaanderen uit te breiden. Daarnaast wordt vastgesteld dat een meer klantgerichte benadering wenselijk is om het diverse aanbod van producten en diensten over te brengen naar clubs en spelers. Er wordt verder ingezet op de segmentatiestrategie en voor clubondersteuning en een clustering van producten en diensten om de communicatie hierover te vereenvoudigen.

1.3.5 Respect voor de fundamenteën (opschonen database)

Om nieuwe doelstellingen te realiseren en efficiënt toekomstgericht te werken, is een cleane database nodig en moeten IT-services op punt staan. Hiervoor neemt de federatie de beslissing om in het eerste jaar van de nieuwe beleidsperiode te investeren in tijd voor het opkuisen en juist zetten van de bestaande database, teneinde nieuwe projecten/ontwikkelingen sterk te kunnen uitrollen.

1.3.6 Ambitie (altius, citius, fortius)

We zijn als federatie ambitieus naar de toekomst en mikken hoog om de werking van clubs te faciliteren en te professionaliseren. Zo wordt er vanuit de federatie veel geïnvesteerd in IT-mogelijkheden die automatisatie mogelijk maken en blijft er ruimte voor persoonlijke ondersteuning.

1.3.7 Prioriteiten (haalbaarheid garanderen)

Om een haalbare meerjarenplanning met realistische inschatting van personeelsinzet en budgetten op te stellen, moeten prioriteiten afgebakend worden. Regelmatig departementoverschrijdend overleg gaf inzicht in en begrip van noden in de verschillende geledingen van de federatie. Hierbij werd een duidelijke structuur uitgetekend waarbij eerst de basis juist gezet moet worden, om vervolgens producten en diensten verder te ontwikkelen en hier op een uniforme en heldere wijze over te communiceren of deze in de markt te brengen via events en gerichte marketingsacties. Een goed draaiende helpdesk vormt een rode draad doorheen de strategie om efficiënt te kunnen werken en wordt daarom doorheen heel de meerjarenplanning sterk naar voor geschoven.

/ HOOFDSTUK 3
METHODIEK



1. DEBRIEFING BELEIDSPLAN 2017-2020

- ✓ Realisaties uit beleidsplan 2017-2020
- ✓ Initiatieven die deels werden ingezet en verdere aandacht verdienen in de beleidsperiode 2017-2020
- ✓ Niet gerealiseerd (wel of niet verder te zetten?)

2. GEGEVENSVERZAMELING & -ANALYSE

Vanuit het motto ‘Meten is weten’ worden onze beleidskeuzes gemaakt op basis van cijfermateriaal en contacten met stakeholders. Alle gegevens worden op een objectieve manier verzameld en geanalyseerd.

2.1 GEGEVENSVERZAMELING

Tennis Vlaanderen beschikt over een continue instroom van club- en ledengegevens via ledenbeheersysteem Elit. Daarnaast worden er aanvullende gegevens verzameld om beleidsprioriteiten te bepalen i.f.v. noden uit het veld en om antwoorden te geven op specifieke beleidsvragen. Vergelijkingen met andere sporttaken kunnen gemaakt worden o.b.v. de centrale databank van het Kennisplatform van Sport Vlaanderen. De databank voor sportinfrastructuur van Sport Vlaanderen (SPAKKI) en de Gemeentescan van Tennis Vlaanderen laten toe om uitspraken te doen over de spreiding van sportinfrastructuur. Daarnaast laten directe clubcontacten toe om dagelijkse noden en individuele vragen van clubs en leden op te volgen.

Concreet zijn beslissingen i.f.v. het huidige beleidsplan 2021-2024 gebaseerd op volgende gegevens:

- ✓ Club- en ledenbevraging 2019
 - 219 clubs
 - 7.904 leden
- ✓ Cijfermateriaal Elit (ledenbeheersysteem Tennis Vlaanderen)
 - 163.254 clubs
 - 462 leden
- ✓ Gegevens Sport Vlaanderen
 - Sportinfrastructuur (SPAKKI)
 - Sportparticipatie (vergelijking federaties)
- ✓ Gemeentescan Tennis Vlaanderen
- ✓ Behoeftonderzoek trainers: vraag clubs, vraag deelnemers, trainerstemplate i.k.v. Jeugdfonds, “white spots”
- ✓ Clubcontacten
 - CRM
 - Helpdesk
 - Clubondersteuning

2.2 ANALYSE

De cijfers uit Elit worden jaarlijks geanalyseerd en gepubliceerd in het **jaarverslag**, **clubrapporten** en **jeugdfondsrapporten** voor een permanente opvolging van tendensen, breuklijnen en keerpunten. Een rapportering van resultaten van de club- en ledenbevraging 2019 kan teruggevonden worden via volgende link: <https://www.tennisvlaanderen.be/bevraging2019>. De bevindingen geïnterpreteerd en voorgesteld tijdens de thematische classrooms met personeelsleden. Hier werden eventuele verdere vragen verzameld voor verdere analyse en uitdieping.

3. OPPORTUNITEITEN BELEIDSFOCUSSEN

Tennis Vlaanderen zet in op specifieke beleidsfocussen om (i) de kwaliteit van de jeugdwerking te verhogen (beleidsfocus jeugdsport), (ii) de sport meer toegankelijk te maken voor specifieke doelgroepen (beleidsfocus laagdrempelig sporten) en (iii) om met innovatieve projecten de werking van clubs te faciliteren en een blijvende vernieuwing in het aanbod na te streven (beleidsfocus innovatie). Met het indienen van specifieke focusdossiers beoogt de federatie om in 2021-2024 aanvullende subsidies te verkrijgen om volgende doelstelling te realiseren:

- ✓ Verhogen aantal padelspelers (2021-2024)
- ✓ Verhogen aantal kidstennissers via nieuw aanbod Tennis@School vanaf 3^{de} leerjaar, U9-U12 (2021-2022)
- ✓ Verhogen aantal competitie spelers via nieuw aanbod starterscompetitie (2023-2024)
- ✓ Verhogen kwaliteit van de jeugdwerking op clubs via jeugdfonds (2021-2024)
- ✓ Verhogen efficiëntie van clubwerking door nieuw aanbod van innovatie IT-oplossingen voor clubcompetitie (2021-2022)

4. BIJZONDERE OPDRACHTEN

1.1. GES-DECREET

1.1.1 Ethisch sporten

- ✓ Aanspreekpunt integriteit

Tennis Vlaanderen beschikt over een algemeen Meldpunt integriteit. Dit behelst zowel seksueel als ander grensoverschrijdend gedrag, sportieve als bestuurlijke overtredingen, ... Dit Meldpunt is terug te vinden op de persoonlijke webpagina van elk aangesloten lid. Het Meldpunt coördineert alle meldingen, alsook alle betreffende acties.

- Breedtesport:
 - [Dirk Deldaele](mailto:dirk.deldaele@tennisvlaanderen.be), 0473/32.31.84, dirk.deldaele@tennisvlaanderen.be
 - Nelle Blancke, 02/548.03.19, nelle.blancke@tennisvlaanderen.be
- Topsport:
 - Regine Hiergens, 03/828.98.87, topsportcentrum@tennisvlaanderen.be

Het aanspreekpunt integriteit is tevens de hulplijn voor de aanspreekpunten integriteit op clubniveau: zie hieronder.

Het functioneren van het Meldpunt wordt jaarlijks geëvalueerd (cfr. Ethische Commissie).

- ✓ Continue aandacht - preventie, vorming & sensibilisering

Tennis Vlaanderen heeft een clubactieplan uitgewerkt voor haar clubs met volgende rubrieken:

- Zorg voor een sensibilisering via de clubwebsite, de infobrochure, een contactmoment, ...;
- Neem een specifiek artikel op in het Huishoudelijk Reglement van de club;
- Duid als club een aanspreekpunt integriteit (A.P.I.) en een ondersteunend ethisch adviesorgaan aan;
- Werf zorgvuldig trainers aan en neem een clause op in de afsprakennota (of contract) met de tennisschool/lesgevers;
- Zorg voor een ethisch gezonde cultuur en leefomgeving in de club.

Deze rubrieken bevatten hapklare info om dit op clubniveau toe te passen. Tennis Vlaanderen heeft anno 2020 weet van minimum 86 clubs die dit actieplan implementeren. Het actieplan is o.a. een criterium van het Jeugdfonds en bereikt daarmee de meest jeugdactieve clubs.

Via het Meldpunt op de persoonlijke webpagina van elk van de meer dan 150.000 aangesloten leden is er vanzelfsprekend continue exposure voor de problematiek. Er is ook een bijzondere webpagina gewijd aan het Bondsparket, inclusief de gedragscodes en het tuchtsysteem.

Najaar 2019 heeft Tennis Vlaanderen een DM-campagne uitgerold naar de diverse doelgroepen m.b.t. de gedragscodes, het meldpunt en het tuchtsysteem.

Daarnaast heeft Tennis Vlaanderen ook jaarlijks een fairplay-actie lopen en is er het systeem van fairplay-manager op competitieniveau. In het kader van integriteit heeft Tennis Vlaanderen tevens een gans actie- en preventieplan matchfixing en doping; zie elders.

PS: Tennis Vlaanderen begeleidt sedert 2018 ook haar clubs m.b.t. privacy en GDPR. We hebben weet van minimum 75 clubs die de aangereikte tools op clubniveau geïmplementeerd hebben. Privacy en GDPR is niet onbelangrijk in onze sport, gezien onze clubs over bestanden beschikken van soms meer dan 1.000 persoonsgegevens.

✓ Adviesorgaan

Tennis Vlaanderen heeft reeds 3 jaar een Ethische Commissie. De betreffende gegevens ervan zijn opgeladen in het e-loket. Sedert 2019 is vast een sportpsycholoog lid van dit orgaan en sedert 2020 ook één vrouw. De Ethische Commissie komt minimum 1x per jaar samen om alle problematieken te evalueren en het actieplan desnoods bij te sturen.

Concrete gevallen van grensoverschrijdend gedrag worden ook steeds onmiddellijk afgetoetst met het Bondsparket.

✓ Gedragscodes

Sedert medio 2019 heeft Tennis Vlaanderen uitgebreide gedragscodes geïnstalleerd: een algemene gedragscode, een gedragscode voor op en rond de court en specifieke gedragscodes voor trainers, officials en club- en federatieverantwoordelijken en -medewerkers. Deze gedragscodes vormen de basis voor alle tuchtzaken. De gedragscodes zijn een bundeling van bestaande (internationale) gedragscodes, verrijkt met de hedendaagse problematieken en input en ze werden gereviseerd door onze sportpsycholoog en juristen.

De gedragscodes zijn opgeladen in het e-loket.

✓ Handelingsprotocol

Tennis Vlaanderen heeft zowel een eigen handelingsprotocol grensoverschrijdend gedrag, als een handelingsprotocol voor de clubs. Er is ook een tuchtrechtelijk handelingsprotocol.

Alle handelingsprotocollen zijn opgeladen in het e-loket.

✓ Tuchtrechtelijk systeem

Tennis Vlaanderen beschikt sedert medio 2019 over een geprofessionaliseerd Bondsparket en onafhankelijke tuchtorganen (eerste aanleg en beroep). Het tuchtrechtlement werd herwerkt en herschreven in samenwerking met een advocatenbureau. Het Bondsparket bestaande uit 3 juristen staat de interne coördinator tuchtzaken bij en omgekeerd.

De betreffende documenten zijn opgeladen in het e-loket. Meer info is ook terug te vinden op onze website bij 'Over ons' / Bondsparket.

Tennis Vlaanderen beschikt over een tuchtregister, een tuchtregisternota, indicatieve tabellen, een database van lopende en voorbijzake en diverse templates om alle tuchtzaken afdoende te kunnen beheren.

1.1.2 Gezond sporten

✓ Beleid vormgeven, uitvoeren en opvolgen i.s.m. een arts

- Tennis Vlaanderen heeft een samenwerking met Dr. Sam Moustie van UZA S.P.O.R.T.S. (sportarts), zowel op vlak van topsport als op vlak van breedtesport.

- Het topsportcentrum beschikt over een uitgebreider medisch team dat de geselecteerde atleten begeleidt (zie website).
- Op vlak van breedtesport zal er in de komende beleidsperiode intensiever worden samengewerkt met de sportarts.
- ✓ Analyse sportspecifieke risico's
 - Tennis Vlaanderen heeft dankzij haar verzekeraar Ethias een perfect zicht op de ongevallenstatistieken. Het gros zijn spier- en peesscheuren en -verrekkingen, alsook verstuikingen, verzwikkingen en ontwrichtingen (61,4%). Er werd anno 2019 als zwaarder ongeval 1 hartfalen geregistreerd.
 - Tennis Vlaanderen heeft in dit verband reeds sedert eind 2016 een groepsaanbod AED-toestellen lopen. Reeds meer dan 50 clubs tekenden hierop in (dit naast de vele clubs die reeds een AED-toestel zelf aangekocht hebben of over een AED-toestel beschikken via de gemeente).
- ✓ Sportmedisch geschiktheidsonderzoek
 - enkel van toepassing voor de atleten van het Topsportcentrum
- ✓ Leeftijdsgrenzen
 - Alle competities worden niet alleen opgedeeld qua leeftijd (zowel bij de jeugd, de volwassenen als de senioren), maar ook qua speelniveau
- ✓ Blessurepreventie
 - Tennis Vlaanderen heeft permanent acties m.b.t. levenslang gezond sporten lopen, zijnde o.a. blessurepreventie, voedingstips, gezond sporten, hitteplan, Play for Life, Tennis Work Out, Multimove, ... (zie ons Basisactieplan, onze website en/of ons Jaarverslag).

1.2. ANTIDOPINGDECREET

Voor de (jaarlijkse) statistieken, analyse en monitoring m.b.t. de dopingproblematiek verwijzen we naar ons jaarverslag 2019, hoofdstuk 1.2.16.

In het nieuwe beleidsplan wordt vooropgesteld dat:

1. het huidige beleid wordt bestendigd;
2. er zal aandacht zijn voor een kortere administratieve follow up;
3. er bijzondere aandacht zal zijn voor de hedendaagse problematieken (padel, party drugs, ...).

Het huidige antidopingbeleid wordt aldus verdergezet, tenzij gewijzigde officiële bepalingen ons dat zouden opleggen.

Het huidige antidopingbeleid bestaat uit:

- ✓ Code in Huishoudelijk Reglement:
 - Behandeling dopinggevallen elitesporters (+ begeleiders) door VDT/TAS + breedtesporters via NADO
 - Inwerken nieuwe WADA-code 1/01/2021: reeds principieel beslist op Algemene Vergadering van maart 2020
- ✓ Jaarlijkse preventiecampagne:
 - Internationale spelers (Belgische top-100 He/Da) & coaches: mail sensibiliseringsnota
 - Inclusief padel + expliciete verwijzing naar partydrugs
 - Breedtesporters = nationale competitiespelers: website (+ verwijzing naar partydrugs) + email
 - Onderdeel coachesopleiding (Trainer B)
- ✓ Integriteitsverklaring in contract spelers & trainers (beperkte groep!):

- Elementen: gelezen + engagement + ontslag → zerotolerantie
- ✓ Tournooien in België:
 - Internationaal: verplichtingen in lastenboek + coördinatie NADO VL. & ATP/WTA/ITF
 - Nationaal: verplichtingen in lastenboek & website + kalender topcompetities à NADO
 - Eigen events: voorzieningen dopingcontrole
- ✓ SPOC:
 - Kennisbank & analyse + coördinatie + rapportering/overleg/ondersteuning
 - Administratie: elitesporters & dopingschorsingen
 - Monitoring (jaarlijks): NADO-statistieken & -lijsten dopingschorsingen

De rapportering en evaluatie van ons antidopingbeleid is terug te vinden in ons Jaarverslag: zie Hfdst. 1.2.

1.3. CODE GOED BESTUUR

1.3.1 Harde Indicatoren

In 2019 ontving Tennis Vlaanderen voor de Harde Indicatoren (domeinen transparantie, democratie en interne verantwoording en controle) finaal een niet meer aangepaste score van 94,5%.

Tennis Vlaanderen had binnen het Beleidsplan 2017-2020 een score van 100% als doel vooropgesteld. Tennis Vlaanderen ziet in het komende beleidsplan hier vanaf in functie van 2 Harde Indicatoren (2):

- ✓ Tennis Vlaanderen heeft geen document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert (H.I. 2.1). Tennis Vlaanderen heeft in 2016 een grondige optimalisatie van haar structuren doorgevoerd. Bij deze hervorming werden de gewenste profielen opgesteld en opgenomen in het Huishoudelijk Reglement. Nieuwe kandidaturen worden telkens afgetoetst t.o.v. de gewenste profielen. Tennis Vlaanderen acht het niet opportuun deze gewenste profielen elk jaar opnieuw in vraag te stellen.
- ✓ Tennis Vlaanderen beschikt niet over een onafhankelijk financieel of auditcomité (H.I. 3.7). Bij de optimalisatie van haar structuren in 2016 werd de raad van bestuur ontlast van de specifieke tennis- en padeldossiers om zich meer te kunnen focussen op o.a. het financiële beleid. Daarnaast heeft de raad van bestuur in 2019 beslist over te stappen naar een professioneel revisoraat i.p.v. de controle der rekeningen en budgetten toe te vertrouwen aan vrijwilligers-verificateurs. Intern heeft Tennis Vlaanderen 2 personeelsleden die louter bezig zijn met de boekhouding en er wordt samengewerkt met een extern boekhoudkantoor. Daarom acht Tennis Vlaanderen het niet opportuun nog eens een bijkomend financieel of auditcomité te installeren.

Op de andere Harde Indicatoren waar Tennis Vlaanderen niet het maximum scoorde zal in de toekomst de nodige aandacht worden besteed, zodat er wel de maximale score wordt behaald.

1.3.2 Zachte Indicatoren

Betreffende de Zachte Indicatoren heeft Tennis Vlaanderen in het vorige beleidsplan eveneens aangegeven te streven naar een maximale realisatie, zowel qua aantal indicatoren, als wat betreft het behalen van de hoogste norm bij elke indicator op zich. Op 2 criteria werd echter niet naar het maximum gestreefd en in het nieuwe beleidsplan wordt hier niet van afgeweken: zie indicatorenlijst hieronder.

- ✓ Zachte Indicator 1 (publiceren Jaarverslag): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 2 (rapporteren over Code Goed Bestuur): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 3 (publicatie leden- en clubaantallen op website): niveau 4

- ✓ Zachte Indicator 4 (bestuursmandaten beperkt in de tijd): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 5 (profielen bestuurders): niveau 3
 - Duiding: Niveau 4 vraagt min. 25% aanwezigheid van het minst vertegenwoordigde geslacht. Tennis Vlaanderen wenste in het vorige beleidsplan en wenst ook in het nieuwe beleidsplan om praktische redenen deze norm slechts te leggen op minimum één vertegenwoordiger.
 - Bij de externe leden werd de norm 33% opgelegd en gerealiseerd.
 - Bij de interne leden zijn we afhankelijk van het democratisch proces en wensen we hier ook niet te interfereren met normen. We zijn wel verheugd dat in de loop van het voorbije beleidsplan één vrouw ook intern werd verkozen waardoor anno 2020 reeds 22,2% van het minst vertegenwoordigde geslacht is, ons hoogste cijfer ooit.
 - In de komende beleidsperiode staat de optimalisatie van de structuur opnieuw op de agenda (zie Strategische en Operationele Doelstellingen). Tennis Vlaanderen zal deze indicator indachtig zijn, zonder echter nu al ons zaken op te leggen.
- ✓ Zachte Indicator 6 (stakeholders betrekken): niveau 4
 - Duiding: Niveau 4 vraagt een strategie om interne belanghebbenden via sociale media te betrekken bij het beleid van de federatie. Tennis Vlaanderen wenst dit niet systematisch te doen, maar enkel indien opportuun. Tennis Vlaanderen heeft diverse platformen om de basis te betrekken bij het beleid. Sociale media heeft haar beperkingen. Tennis Vlaanderen heeft bijvoorbeeld een ruimt Marktonderzoek bij clubs en leden uitgevoerd i.f.v. onderhavig beleidsplan.
 - Niveau 3 en niet niveau blind nastreven wordt behouden in het nieuwe beleidsplan.
- ✓ Zachte Indicator 7 (sociaal-maatschappelijk beleid): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 8 (financieel of auditcomité): minimum niveau 1
 - In de vorige beleidsperiode is Tennis Vlaanderen overgestapt van een vrijwilligerssysteem van verificateurs der rekeningen naar een professioneel revisoraat (commissaris). De raad van bestuur werd anderzijds ontlast van de pure sporttechnische dossiers om zich meer te kunnen focussen op het algemene bestuursmanagement, zijnde strategie, monitoring, H.R., riskmanagement, juridisch én financiën. Verder hebben wij een professionele boekhouddienst die bijgestaan wordt door een extern boekhoudkantoor. De raad van bestuur zal in de komende beleidsperiode in overweging nemen of een bijkomend financieel auditcomité eventueel aangewezen is, zonder hieromtrent op dit moment enig engagement te formuleren.
- ✓ Zachte Indicator 9 (gedragscode bestuurders): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 10 (recrutering externe bestuurders): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 11 (risk-management): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 12 (klachtenprocedures): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 13 (functioneringsprocedures comités): niveau 4
- ✓ Zachte Indicator 14 (beleid matchfixing): niveau 4

Bijgevolg zal Tennis Vlaanderen in de komende beleidsperiode werken aan de volgende bijzondere zachte indicatoren:

- ✓ Zachte Indicator 5 (profielen bestuurders): zie beleidsdoelstelling SD 11.1.1
- ✓ Zachte Indicator 7 (sociaal-maatschappelijk beleid): zie beleidsdoelstelling SD 2.4.3 (G-tennis), SD 11.6.7 (diversiteit) en alle inspanningen m.b.t. het GES-decreet (zie specifiek hoofdstuk)
- ✓ Zachte Indicator 13 (delegatie à comités): SD 11.4.1.1.
- ✓ Zachte Indicator 14 (matchfixing): zie beleidsdoelstelling SD 11.5.4

/ HOOFDSTUK 4
ACTIEPLAN



1.4. BELEIDSPRIORITEITEN

VOLGNR	Strategische doelstelling	Operationele doelstellingen
DOMEIN 1 – IT & HELPDESK		
SD1.1	1. Tennis Vlaanderen zal de bestaande IT-oplossingen voor de kernactiviteiten ledenbeheer, interclub en competitie in tennis en padel versterken	1. Cleaning en upgrade basis IT i.f.v. stabiliteit en tevredenheid 2. Onderhoud / optimalisatie bestaande modules Elit 2.0 3. Migratie en ontwikkeling leden- en abonnementenmodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0 (+ integratie flexibel spelen) 4. Migratie Tornado module van Elit 1.0 naar Elit 2.0 (+ integratie IT-formats voor recreatieve clubcompetitie) 5. Migratie Interclub module van Elit 1.0 naar Elit 2.0 (+ integratie padel jeugdinterclub) 6. Migratie klassementmodule 7. Migratie cursusmodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0 8. Migratie diplomamodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0 9. Migratie scouting module van Elit 1.0 naar Elit 2.0 10. Ontwikkeling mailingmodule voor clubs 11. Migratie facturatiemodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0 12. Migratie artikel/bestelmodule 13. Migratie bekermodule 14. Migratie bestaande Jeugdfondsmodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0
SD1.2	2. Tennis Vlaanderen zal het aanbod van IT-producten en diensten uitbreiden om de werking van de federatie en aangesloten clubs te versterken (efficiënter maken/administratieve vereenvoudiging)	1. App: ontwikkeling module om lidmaatschap te verlengen 2. Uitbreiding functionaliteiten app om lidmaatschap te verlengen 3. App: uitbreiding naar inschrijfmodule voor lessen en stages 4. App: ontwikkeling module voor communicatie met trainers en officials 5. Bibliotheek 6. Passieve helpdesk - Proces van inkomende contacten verbeteren

SD1.3	3. Tennis Vlaanderen heeft een sterke klantgerichte werking	1. Pro-actieve & salesgerichte helpdesk 2. Sales & CRM helpdesk
DOMEIN 2 – CLUBWERKING		
SD2.1	1. Tennis Vlaanderen wil aantal KidsTennissers verhogen met 10% tegen 2024	1. Verhogen aantal spelers in U8 2. Verhogen aantal spelers vanaf 3de leerjaar (9-tot 12-jarigen) 3. Verhogen aantal clubs met kwaliteitsvolle Kidstenniswerking (ruimte creëren voor KidsTennis): van 312 in 2020 naar 350 in 2024.
SD2.2	2. Tennis Vlaanderen wilt het succes van Start 2 Tennis verder uitspelen om nieuwe leden aan te trekken. Hiervoor wordt beoogd om de tevredenheid van clubs en leden over de inhoud en ondersteuning m.b.t. het Start 2 Tennis project in 2024 op hetzelfde peil te houden als bij evaluatie eind 2019.	1. Start 2 Tennis verder uitbouwen als sterk merk
SD2.3	3. Tennis Vlaanderen wil de bestaande projecten gericht op laagdrempelig sporten sterker verankeren op clubniveau ifv hogere clubtevredenheid en hogere bekendheid bij leden	1. Verbeteren communicatie over projecten gericht op doelgroepen / aanbod beter kenbaar maken 2. Gangmakers voor doelgroepenwerking inspireren
SD2.4	4. Tennis Vlaanderen wil de positie/integratie van de G-tennis/G-padel werking in clubs versterken	1. Duidelijke definitie en branding 2. Oprichting netwerk van gangmakers G-tennis / G-padel 3. Meer gerichte ondersteuning voor G-sport community door inspiratieplatform voor G-tennis/G-padel op website
SD2.5	5. Tennis Vlaanderen wil in de beleidsperiode 2021-2024 op efficiënte en effectieve wijze ondersteunings-/opvolgingstrajecten aanbieden aan alle clubs en hierbij als resultaat minstens 80% van de clubs tevreden gesteld hebben	1. Strategie voor optimalisatie kennisdeling clubwerking met clubs (tools, inspiratiefiches, manuals, good practices) 2. Persoonlijke pro-actieve clubondersteuning op basis van segmentatieanalyses 3. Rol van belangenvereniging voor clubs opnemen om administratie inzake wettelijke verplichtingen en algemene belangen van clubs te faciliteren.

SD2.6	6. Tennis Vlaanderen wil een online dashboard ontwikkelen waarop clubs permanent clubstatistieken kunnen opvolgen; hiermee wil TVL administratieve vereenvoudiging voor clubs en eigen werking nastreven.	1. Implementatie online clubdashboard in ontwikkeling Elit 2.0
SD2.7	7. Tennis Vlaanderen wil met een sterk infrastructuurbeleid de kwantiteit en kwaliteit van tennis- en padelaanbod verbeteren	1. Versterking strategie kennisdeling i.f.v. spreiding en uitbouw van tennis- en padelinfrastructuur
DOMEIN 3 – KADEROPLEIDING		
SD3.1	1. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 het trainerstekort in tennis op minder dan 35% brengen door meer trainers op te leiden en de opgeleide trainers langer aan het werk te houden.	1. Instroom van trainers in de verschillende opleidingen vergroten dmv gerichte administratie en promotie 2. Meer opgeleide trainers langer aan het werk houden (uitstroom verkleinen) 3. Initiatieven nemen om dichter bij de doelgroep van de opleidingen te staan
SD3.2	2. Tennis Vlaanderen wil de kwaliteit van opleidingen verbeteren en verder moderniseren. Dit moet resulteren in alg. IKZ score +8 en hogere verhouding digitale leermomenten <> on site cursusmomenten.	1. E-learning en nieuwe leermodules verder ontwikkelen en integreren in de opleidingen. 2. Meer trainers op een betere manier laten doorstromen doorheen de opleidingsniveaus
SD3.3	3. Tennis Vlaanderen wil de kwaliteit van de trainers consolideren en verhogen waar mogelijk (ledenbevraging 2019-2023: minstens 8/10 op tevredenheid over trainers)	1. Tennisscholen en trainers ondersteunen om een kwalitatieve trainerswerking te installeren en te behouden 2. Ontwikkeling van sporttakoverschrijdend statuut voor fulltime trainers 3. Meer trainers levenslang laten bijscholen via Coach+ 4. Bijscholingsmomenten/-evenementen versterken en verfijnen
SD3.4	4. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 het aantal padeltrainers verhogen naar 500	1. Opleidingsstructuur padel formaliseren voor VTS-erkenning 2. Opleidingsvisie ontwikkelen voor verschillende opleidingsniveaus 3. Opleidingsaanbod inhoudelijk verder verfijnen, optimaliseren en uitbreiden 4. Versterken van de promotie van het opleidingsaanbod 5. Implementatie bijscholingsaanbod voor padeltrainers
DOMEIN 4 – JEUGDFONDS		
SD4.1	1. Tennis Vlaanderen streeft naar hogere tevredenheid over het Jeugdfonds bij clubs	1. Optimalisatie IT-mogelijkheden voor upload en evaluatie door migratie bestaande Jeugdfondsmodule van Elit 1.0 naar Elit 2.0

		2. Uitbouw labelstructuur naar 5 duidelijke labels met vereenvoudigde administratie voor clubs
		3. Ondersteuningsactie om kleinere clubs beter te ondersteunen en te begeleiden naar het nieuwe laagdrempelige/recreatieve label
SD4.2	2. Tennis Vlaanderen wilt clubs met een label meer in de kijker zetten	1. Ontwikkeling van mechanismen om voordelen te bieden aan clubs met label
		2. Mogelijkheid bieden voor clubs om zich te positioneren in het Jeugdfonds
DOMEIN 5 – PADEL		
SD5.1	1. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 padel volledig geïntegreerd hebben in de administratieve structuur van de federatie, met behoud van een eigen identiteit voor de sport	1. Padel zal tegen eind 2024 de padelorganen formaliseren i.f.v. de groei van de sport en een brede gedragenheid
		2. Naamswijziging Tennis Vlaanderen: tennis + padel (zie Corporate SD 11.2.2)
		3. Tennis Vlaanderen zal padel structureel inbouwen bij de migratie van IT-modules Elit 1.0 naar Elit 2.0
SD5.2	2. Meer padelers: Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 een minimum van 100.000 spelers van de padelsport laten genieten	1. Clubs ondersteunen en informeren om te groeien naar een bereik van 200 padelclubs en 600 padelterreinen en 40.000 aangesloten leden
		2. Tennis Vlaanderen zal tegen 2024 7.000 U18 leden hebben door clubs te sensibiliseren om een jeugdwerking op te starten
		3. Tennis Vlaanderen wil padel promoten als laagdrempelige sport voor iedereen en tegen 2024 60.000 niet leden bereiken die padel spelen
SD5.3	3. Tennis Vlaanderen wil een hogere tevredenheid en groter bereik van het competitieaanbod in padel	1. Tennis Vlaanderen zal tegen 2024 de tornooi- en interclub kalender optimaliseren
		2. Tennis Vlaanderen zal tegen 2024 de klassementen en de berekening verfijnen en automatiseren
		3. Tennis Vlaanderen zal tegen 2024 de kennis over reglementen en procedures in de clubs verhogen
SD5.4	4. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 een topsportstrategie uitgewerkt hebben in samenwerking met Padel Belgium	1. Tennis Vlaanderen wil tegen 2024 de voorbereidingen en deelname aan internationale kampioenschappen formaliseren
		2. Structuur voor nationaal ('21-'24) en internationaal (voorbereiding '25-'28) toernooicircuit optimaliseren
SD5.5	5. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 het aantal padeltrainers verhogen naar 500	Deze doelstelling is uitgewerkt in 3. Kaderopleiding
DOMEIN 6 – COMPETITIE		
SD6.1	1. Tennis Vlaanderen wil trainers/gangmaker inzetten als vliegwielen om competitiedeelname te verhogen.	1. Meer focus op taak trainer om speler te begeleiden naar competitie. Trainers activeren om spelers into competitie te krijgen.
		2. Rolmodellen/influencers op social media activeren in promotie competitie (BV, Kastaar, topper, ...)

SD6.2	2. Tennis Vlaanderen wil eind 2024 het aantal wedstrijdspelers verhogen naar 40% van het totaal aantal aangesloten leden via een verfijning van de formele competitie en de introductie van recreatieve competitieformats	1. Good practices voor recreatieve interne clubcompetitie delen (Tennis Vlaanderen als facilitator)
		2. Ontwikkelen van een laagdrempelige cluboverschrijdende starterscompetitie (Tennis Vlaanderen als organisator)
		3. Gerichte promotiestrategie om spelers in competitie te krijgen (focus op leeftijden / reeksen per jaar)
		4. Van laagste reeksen echte recreantenreeksen maken door punten te verlagen & correctie door te voeren qua klassementen 3 & 5 punten
SD6.3	3. Tennis Vlaanderen wil de club- en ledentevredenheid over de huidige competitiestructuur verhogen (hogere score club- en ledenbevraging t.o.v. 2019)	1. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2022 richtlijnen voor clubs implementeren om competitieformats flexibel aan te passen in functie van onvoorziene omstandigheden (bv. extreme weersomstandigheden: duur van wedstrijden, wedstrijdplanningen, ...)
		2. Tennis Vlaanderen wil in 2023 meer lokale poules kunnen samenstellen om de drempel voor deelname te verlagen (grotere spreiding, minder verplaatsing)
		3. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 een ratingsysteem ontwikkelen waarmee spelers het toernooi waaraan ze deelnamen kunnen quoteren.
SD6.4	4. Tennis Vlaanderen wil tegen 2022 extra competitie op maat aanbieden (dubbelspelcompetitie jeugd, teamcompetitie, weekendformule).	1. Implementatie dubbelspel bij jeugd
		2. Research en implementatie van nieuwe formats met minder tijdsinvestering & meer voorspelbaarheid.
SD6.5	5. Tennis Vlaanderen wil tegen 2022 uitdagende nationale topcompetities aanbieden	1. Belgian Circuit, structuur piramide
		2. Extra aanbod/format (met minder tijdsinvestering en meer voorspelbaarheid) voor de betere spelers
		3. Tennis Vlaanderen wil tegen 2022 de dubbelformaat in het Belgian Junior Circuit optimaliseren.
		4. Optimaal Belgisch aanbod voorzien van ITF en TE toernooien
SD6.6	6. Verder verfijnen van de klassementsberekening, zodat tevredenheid bij spelers omhoog gaat! Tevredenheid huidig klassement van 6,1 in 2019 naar 7 in 2023 (met minimum van 6,5) Klassement als garantie om te spelen tegen gelijkaardige spelers >> alg. 5,2 in 2019 naar 6,5 in 2023 >> Jeugd van 6,8 in 2019 naar 7 in 2023	1. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2021 een nieuwe berekening voor bepaling van het dubbelklassement invoeren.
		2. Tekorten in huidige piramides wegwerken
		3. Gevoeligheid klassement verlagen door verschil te maken in speelsterkte (= klassement) en ranking (= criteriumranking), waarbij ranking mee gebruikt wordt in bepaling tabel
		4. Invoeren van versnellingsfactor/vertragingfactor om sneller op juiste klassement te komen
SD6.7	7. Tennis Vlaanderen wil tegen 2022 de structuur voor officials afgestemd hebben op de verschillende competitieformats (de juiste official voor de juiste competitie)	1. Verdere uitwerking van het plan officials
		2. Tennis Vlaanderen wil de rol van de official in de toekomst bepalen waarbij rekening wordt gehouden met zowel recreatie als competitie.

SD7 - TOPSPORT		
SD7.1	1. Volledige Topsportwerking	1. Tennis Vlaanderen wil het Topsportcentrum Tennis Vlaanderen verder laten uitgroeien tot het 'Centre of Excellence' van tennis in Vlaanderen, België en Europa.
		2. Tennis Vlaanderen wil de connectie met de toonaangevende competitieclubs en -trainers vergroten.
		3. Tennis Vlaanderen wil in de beleidsperiode 2021-2024 een nieuwe generatie toptrainers klaarstomen voor de toekomst.
		4. Tennis Vlaanderen wil de connectie met de ouders vergroten om een grotere impact te hebben in hun begeleiding van talentvolle kinderen.
SD 7.2	2. Talentdetectie en -ontwikkeling U12	1. Tennis Vlaanderen wil de instroom in de Talent Days met 20 % verhogen.
		2. Tennis Vlaanderen wil de impact op persoonlijke trainers van jonge talentvolle spelers binnen de talentdetectie en talentontwikkeling U12 verder uitbouwen.
		3. Tennis Vlaanderen wil de wekelijkse begeleiding en opvolging van jonge talentvolle spelers binnen de talentontwikkeling U12 verder optimaliseren.
SD7.3	3. Ontwikkelingsprogramma 1	Tennis Vlaanderen wil jaarlijks minimum 2 spelers op de hoofdtabel van de Supercategorieën Tennis Europe U14.
		Tennis Vlaanderen wil jaarlijks minimum 2 top 8 plaatsen behalen in de internationale ploegencompetities Tennis Europe.
		Tennis Vlaanderen wil jaarlijks minimum 2 spelers op de hoofdtabel van de Grand Slams Juniors.
		Tennis Vlaanderen wil jaarlijks minimum 2 top 8 plaatsen behalen in grade A Juniors en/of Grand Slams Juniors en/of EK.
SD7.4	4. Ontwikkelingsprogramma 2	Tennis Vlaanderen wil met minimum 30% van de spelers die starten aan transitiefase 1 het einddoel van transitiefase 1 bereiken (mannen op 21 jaar ATP350, vrouwen op 20 jaar WTA 250).
		Tennis Vlaanderen wil met minimum 30% van de spelers die starten aan transitiefase 2 het einddoel van transitiefase 2 bereiken (mannen op 24 jaar ATP100, vrouwen op 22 jaar WTA 150).
SD7.5	5. Prestatieprogramma	Tennis Vlaanderen wil, via doorstroming vanuit de huidige selecties, in 2024 minimaal 4 Vlaamse spelers (mannen en/of vrouwen) op de hoofdtabel van Grand Slams.
		Tennis Vlaanderen wil, via doorstroming vanuit de huidige selecties, in 2024 minimaal 4 Vlaamse spelers (mannen en/of vrouwen) op de hoofdtabel van Grand Slams in het dubbelspel.
		Tennis Vlaanderen wil jaarlijks minimum 2 top 8 plaatsen in Grand Slams enkel/dubbel en/of Fed Cup/Davis Cup en/of Olympische Spelen behalen.

DOMEIN 8 – EVENTS		
SD8.1	1. Tennis Vlaanderen wil met een vast aanbod van sterke events alle stakeholders bereikt hebben in 2024	1. Organisatie van 1 inspirerend event per jaar voor clubbestuurders
		2. Organisatie van bijscholingen voor trainers en officials
		3. Organisatie van events met sterke beleving voor spelers
		4. Organiseren van topevents voor topspelers
SD8.2	2. Tennis Vlaanderen wil evenementen "future proof" maken	1. Digitalisering - Modernisering inschrijving en registratie op evenementen
		2. Digitalisering - Livestream en livecaptatie
		3. Digitalisering - Gebruik van eventapplicatie als informatie & communicatietool op events
		4. Digitalisering - sterkere beleving op en rond evenementen creëren
		5. Professionalisering van de organisatie
		6. Stricter toepassing van maatregelen gezond en veilig sporten
		7. Versterken afvalbeleid op evenementen
DOMEIN 9 – MARKETING EN SPONSORING		
SD9.1	1. Tennis Vlaanderen wil de sponsorinkomsten in 2024 op hetzelfde niveau houden als in 2020	1. Nieuwe sponsors bereiken met gerichte prospectiestrategie
		2. Impactvolle return creëren in functie van de doelstellingen van de sponsor
		3. Sponsoracties voor clubs en leden optimaliseren
		4. Sponsorstrategie padel uitwerken
		5. Strategie voor nationale sponsoring uitwerken
SD9.2	2. Tennis Vlaanderen wil digitalisering in clubs aanmoedigen	1. TV-schermen in clubhuis als extra communicatietool voor clubs
DOMEIN 10 – COMMUNICATIE		
SD10.1	1. Tennis Vlaanderen wil tennis als 3de sport in de media behouden	1. Samenwerking met influencers en ambassadeurs opzetten om de sport op positieve manier in de media te krijgen
		2. Sterker aanwezig zijn op televisie
		3. Sterkere samenwerking met pers

SD10.2	2. Tennis Vlaanderen wil de communicatie naar clubs en leden verbeteren	1. Website verbeteren en uitbouwen
		2. Nieuw direct e-mail platform opzetten
		3. Social media strategie versterken
		4. Clubdozen i.f.v. behoeften van clubs
		5. Versterken gebruik Content Stadium
		6. Ontwikkeling nieuwe communicatiekanalen
		7. Strategie data-driven communicatie
		8. Bestaande producten clusteren en rebranden ifv klantgerichte communicatie
DOMEIN 11 – CORPORATE WERKING		
SD11.1	1. TVL wil tegen 2023 een corporate structuur en werking neerzetten die beantwoordt aan de verzuchtingen van haar prioritaire stakeholders en de moderne maatschappij	1. Detecteren & aanpakken van verbeterpunten op vlak van structuur en werking
SD11.2	2. Tennis Vlaanderen wil tegen eind 2024 padel volledig geïntegreerd hebben in de structuur van de federatie, met behoud van een eigen identiteit voor de sport	1. Padel zal tegen eind 2024 de padelorganen formaliseren i.f.v. de groei van de sport en een brede gedragenheid
		2. Naamswijziging Tennis Vlaanderen: tennis + padel
SD11.3	3. Patrimonium - TVI wil teneinde optimaal te kunnen functioneren en renderen tegen 2024 haar patrimonium (Wilrijk & Brussel) verder versterkt hebben	1. Wilrijk: verdere versterking van de infrastructuur en het beheer ervan
		2. Brussel: versterkt beheer van het patrimonium
SD11.4	4. Goed Bestuur - TVL wil tegen 2024 blijvende aandacht besteden aan de realisatie van de Harde en Zachte Indicatoren van de Code Goed Bestuur	1. Score CGB verhogen, mits inachtneming van de besliste principes
SD11.5	5. Integriteit - TVI wil tegen 2024 via het strijden tegen de antipromotie van bepaalde individuen onze sportwereld aangenamer en correcter maken en zo bijdrage aan de promotie van onze sport	1. Tuchtrect: impact genereren n.a.v. geprofessionaliseerd beleid
		2. Grensoverschrijdend gedrag: versterkte aanpak algemeen
		3. Doping: aanpak bestendigen & versterken
		4. Matchfixing: aanpak bestendigen & versterken
		5. GDPR: next level qua beleid bereiken
SD11.6		1. TENNIS GEZOND - hygiëne in tennis- en padelclubs verhogen

	6. GES - Tennis Vlaanderen wil een departementoverschrijdend beleid rond gezonde en ethisch verantwoorde sportbeoefening voeren (cf richtlijnen GES-decreet)	<p>2. TENNIS GEZOND - blessurepreventie</p> <p>3. TENNIS GEZOND - blessurepreventie</p> <p>4. TENNIS GEZOND - bestendigen/verhogen instroom in opleiding tot conditietrainer</p> <p>5. FAIRPLAY - elke club in Vlaanderen moet actief de inhoud en producten van de Fairplay campagne benutten in de dagelijkse werking</p> <p>6. INCLUSIE / DIVERSITEIT - Tennis Vlaanderen wil de aandacht voor diversiteit in tennis en padel verhogen om de sporten meer aantrekkelijk te maken voor groepen die momenteel minder sterk vertegenwoordigd zijn in ledenbestand (kansarmoede, lagere socio-economische status)</p>
DOMEIN 12 – HUMAN RESOURCES		
SD12.1	1. Tennis Vlaanderen wil een motiverend personeelsbeleid voeren	<p>1. Tennis Vlaanderen wil gedurende de hele beleidsperiode sterke inzetten op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers</p> <p>2. Tennis Vlaanderen wil een motiverend loonbeleid voeren</p> <p>3. Tennis Vlaanderen wil een efficiënte, constructieve samenwerking en goede interne communicatie binnen en over alle geledingen bewerkstelligen</p>

1.5. BIJLAGES

- ✓ Overzicht beleidsprioriteiten en actieplan
 - Strategische doelstellingen
 - Operationele doelstellingen
 - Indicatoren
 - Acties
 - Timing
 - Verantwoordelijkheden
 - Koppeling budgetposten

- ✓ Totaalbegroting
 - Overzicht budgetposten per departement
 - Overzicht personeel