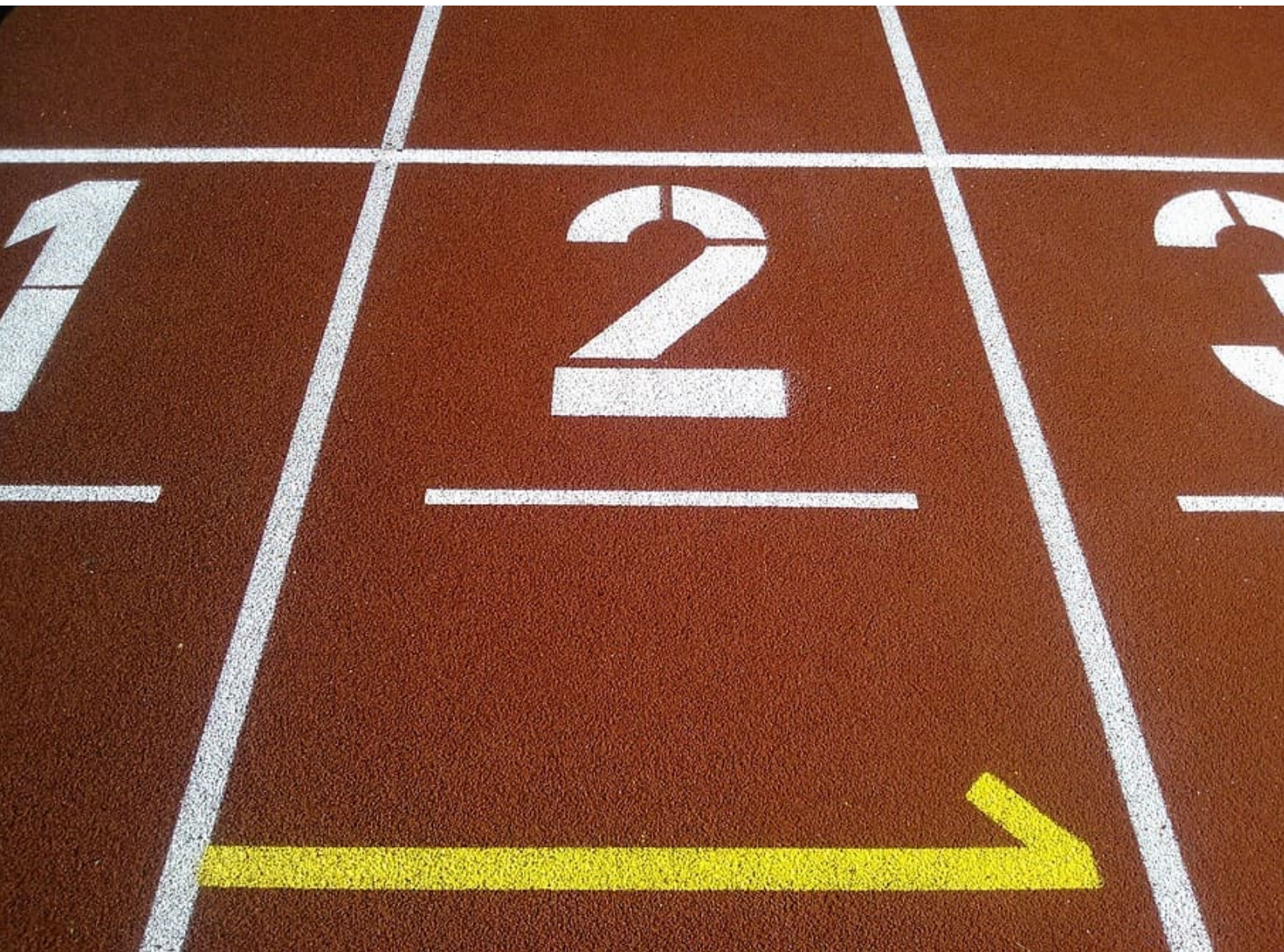


SPORTINNOVATIEMONITOR:

Een eerste meting onder diverse vormen van sport en bewegen

- Onderzoeksrapport in opdracht van Sportinnovator -



Dr. ing. Kevin Heij

Prof. dr. Henk Volberda

Dr. Jo Lucassen

Mark Noordzij MSc.

Dr. Remco Hoekman



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM
Amsterdam Business School



SPORTINNOVATIEMONITOR:

**Een eerste meting onder diverse vormen van sport en bewegen
(nulmeting)**

Zomer 2021

Dr. ing. Kevin Heij

Prof. dr. Henk Volberda

Dr. Jo Lucassen

Mark Noordzij MSc

Dr. Remco Hoekman

Amsterdam Centre for Business Innovation / Universiteit van Amsterdam *

Postbus 15953
1001 NL AMSTERDAM
Nederland

Tel: +31(0)20 – 525 5436

Email: acbi-info@uva.nl

Website: www.acbi.uva.nl

Mulier Instituut

Postbus 85445
3508 AK Utrecht
Nederland

+31(0)30 – 721 0220

info@mulierinstituut.nl

www.mulierinstituut.nl

* : Het Amsterdam Centre for Business Innovation is een merknaam en onderdeel van de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam.

Colofon:

Deze rapportage is in opdracht van Sportinnovator/ZonMw opgesteld door onderzoekers van het Amsterdam Centre for Business Innovation in combinatie met die van het Mulier Instituut.

Niets uit deze rapportage mag – in welke vorm dan ook – worden vermenigvuldigd zonder expliciete toestemming vooraf van de auteurs. Eventuele suggesties die al dan niet expliciet naar voren komen in dit rapport vertegenwoordigen niet automatisch de mening en/of standpunt(en) van de opdrachtgever(s). Eventuele druk- en zetfouten voorbehouden.

© Amsterdam Centre for Business Innovation / Mulier Instituut (zomer 2021)

Samenvatting

In dit onderzoek staat sportinnovatie centraal. Zo wordt sportinnovatie gekwantificeerd via het ontwikkelen en uitzetten van vragenlijsten onder betaald voetbalorganisaties, topsportprogramma's van sportbonden, organisatoren van (top)sportevenementen, sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen), fitnesscentra en partijen op het gebied van ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen in Nederland. Ook wordt ingegaan op diverse technologische en niet-technologische factoren (zoals investeringen in nieuwe sportattributen en -faciliteiten, leiderschap en co-creatie) alsmede prestatie maatstaven (waaronder sportieve en financiële prestaties) die daarmee gepaard gaan. Daarmee is dit onderzoek – de Sportinnovatiemonitor – voor zover bekend uniek in zijn soort.

Sportinnovatie kent drie gemeenschappelijke eigenschappen: (1) de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten die (2) de beoefening van sport direct raken en (3) primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen. Dit onderzoek toont empirisch aan dat sportinnovatie een samenhang vertoont met verhoogde prestaties van sportorganisaties (financieel, sportief en ontwikkeling van aantal sportbeoefenaars) en meer tevreden medewerkers/vrijwilligers en sportbeoefenaars. Voor sportinnovatie in Nederland komt een kengetal naar voren van een 6,2 (op een schaal van 1 tot 10). De topsporten en daarbinnen vooral de (top)sportevenementen en topsportprogramma's scoren relatief hoog op sportinnovatie. Het tegenovergestelde geldt voor de onderzochte sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen. Fitnesscentra zitten qua scores op sportinnovatie rond de middenmoot. Bij de verschillen tussen de vormen van sport en bewegen speelt de omgevingsdynamiek en de concurrentiestrijd een duidelijke rol. Sportinnovatie is daarnaast meer te vinden bij sportorganisaties die recenter zijn opgericht en waarbij meer medewerkers/vrijwilligers actief zijn.

In vergelijking met de doorsnee Nederlandse organisatie (organisaties uit de private en (semi)publieke context die zijn ondervraagd bij de Nederlandse Innovatie Monitor) vinden relatief vaak (+13%) innovaties plaats in producten, diensten en welke (sport)activiteiten worden aangeboden. Dergelijke vernieuwingen in het (sport)aanbod zijn echter vooral vernieuwingen die nieuw zijn voor de betreffende sportorganisatie en niet zozeer (-9%) voor de betreffende tak van sport en bewegen. Daarnaast wordt bij de geselecteerde vormen van sport en bewegen minder ingezet op de mate van nieuwheid (de eerste gemeenschappelijke eigenschap) dan op impact (de derde gemeenschappelijke eigenschap). Kortom, de vernieuwing in het sportaanbod en de manier waarop de sport wordt beoefend zijn relatief gezien niet echt nieuw voor de betreffende tak van sport en bewegen. Deze bevindingen suggereren een vlotte diffusie of imitatie van een sportinnovatie binnen de betreffende tak van sport en bewegen. De bijbehorende afname van het onderscheidend vermogen en toename van de prijsconcurrentie is in het bijzonder noemenswaardig in relatie tot de implicaties voor de sportieve en financiële prestaties bij de topsporten en fitnesscentra. Uit de surveydata kan afgeleid worden dat de aanschaf van vergelijkbare sportattributen en -faciliteiten bij leveranciers en samenwerking met leveranciers bij innovatie-activiteiten van aanzienlijke invloed zijn bij die vlotte diffusie of imitatie.

De derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie bestaat uit de intentie om impact te hebben in de vorm van prestatieverbetering, maatschappelijke en economische impact. Sportorganisaties zijn – bij sportinnovatie – meer gericht op de maatschappelijke impact dan op de economische impact. Bij de categorie maatschappelijke impact heeft men – conform het Nationaal Sportakkoord – vooral oog voor het bevorderen van een actieve levensstijl bij meer mensen (niet alleen bestaande sporters/leden), los van hun achtergrond en/of omstandigheden (het zogeheten ‘inclusief sporten en bewegen’). Deze bevinding onderstreept dat het maatschappelijke karakter van sport en bewegen ook tot uiting komt bij sportinnovatie. Echter, de topsporten hebben bij sportinnovatie wel meer oog voor prestatieverbetering dan de andere ondervraagde vormen van sport en bewegen.

Sportorganisaties investeren relatief weinig (gemiddeld 2% van de omzet) in sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. De hoeveelheid middelen (in de vorm van tijd, geld e.d. die niet gealloceerd zijn) waartoe een sportorganisatie vlot toegang tot heeft, hangt zowel samen met die investeringen als met sportinnovatie. Vooral de topsportprogramma’s geven aan weinig beschikbare middelen te hebben. De beschikbare middelen van een sportorganisatie hangen weer samen met onder andere samenwerking met financiële instellingen en bezoekers (toeschouwers, fans e.d.) bij innovatie-activiteiten.

Sportorganisaties investeren eveneens relatief weinig in onderzoek en ontwikkeling (R&D) (-4% ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie) en in samenwerking met externe partijen bij innovatie-activiteiten (co-creatie) (-11%). De beperkte R&D-investeringen (als percentage van de omzet of inkomsten) en co-creatie zijn terug te vinden bij meerdere vormen van sport en bewegen.

Sportorganisaties werken bij innovatie-activiteiten in verschillende gradaties samen met externe partijen. Bovendien hangt het af van de specifieke partij waarmee wordt samengewerkt of het samenhangt met variatie in de mate van sportinnovatie. Co-creatie vindt vooral plaats met sportbeoefenaars, leveranciers, sportbonden, sponsors en vergelijkbare sportorganisaties. Sportorganisaties co-creëren in enige mate met overheidsinstanties, maar slechts in een beperkte mate met partijen bij Sportinnovator Centra en de minder gebruikelijke externe partijen (anders dan klanten, leveranciers e.d.). Co-creatie met de drie laatstgenoemde partijen gaat echter gepaard met een hogere mate van sportinnovatie.

De ondervraagde sportorganisaties worden daarentegen gekenmerkt door een relatief hoge mate van creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers (+4% ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie) en transformationeel leiderschap van het bestuur of de directie (+5%). Dergelijke niet-technologische factoren zijn voor sportinnovatie minstens zo belangrijk als technologische factoren. Deze vaardigheden en leiderschapsstijl zijn echter in mindere mate te vinden bij sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen).

De onderstaande tabel geeft de voornaamste aanbevelingen weer uit dit onderzoek. In deze tabel zijn ook mogelijke acties vermeld om invulling te geven aan die aanbevelingen alsmede partijen bij wie het initiatief mogelijk kan liggen om die acties (mede) te realiseren. De eerste twee aanbevelingen die in de tabel staan vermelden reflecteren de potentie *dat* sportinnovatie bevorderd kan en wellicht dient te worden. De daaropvolgende aanbevelingen in die tabel geven meer specifieke inzichten *hoe* dat bevorderd kan worden.

Aanbeveling:	Mogelijke actie:	Initiatief voor actie ligt bij:
<p>1. Borg en, indien mogelijk, stimuleer sportinnovatie bij de verschillende vormen van sport en bewegen.</p>	<p>Het stimuleren van bewustwordingsprogramma's (over betekenis en relevantie, c.q. noodzaak van sportinnovatie en inzichten hoe dat bevorderd kan worden), waaronder via webinars en artikelen</p> <hr/> <p>Nadere acties om deze eerste aanbeveling in te vullen betreffen aanbeveling 3 en verder</p>	<p>Landelijk kader (overheidsinstanties inclusief Sportinnovator, sportbonden en brancheorganisaties)</p> <hr/> <p>-</p>
<p>2. Stimuleer sportinnovaties die meer als nieuw gezien worden voor de betreffende tak van sport en bewegen.</p>	<p>Nadere acties om deze tweede aanbeveling in te vullen betreffen aanbeveling 3 en verder</p>	<p>-</p>
<p>3. Stimuleer de beschikbare middelen voor sportorganisaties – en in het bijzonder bij topsportprogramma's – voor aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Samenwerking met financiële instellingen en met bezoekers bij innovatie-activiteiten kan daarbij eveneens aangewend worden.</p>	<p>De introductie van innovatie-vouchers waarop sportorganisaties aanspraak kunnen maken voor de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen</p>	<p>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator</p>
<p>4. Stimuleer sportorganisaties om zelfstandig en met anderen – vooral partijen bij Sportinnovator Centra, de minder gebruikelijke externe partijen (anders dan klanten, leveranciers e.d.) en in zekere zin ook overheidsinstanties – te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en toe te passen. Sportinnovator Centra kunnen daarbij dienen als ondersteunende infrastructuur.</p>	<p>Het inzetten van bewustwordingsprogramma's om sportorganisaties bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden om zelfstandig en met anderen te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en te benutten, bijvoorbeeld via Sportinnovator Centra</p> <hr/> <p>Het inzetten van kennisdragers, oftewel personen met een bepaald kennisgebied die tijdelijk gestationeerd worden bij een andere sportorganisatie</p>	<p>Landelijk kader (overheidsinstanties inclusief Sportinnovator, sportbonden en brancheorganisaties)</p> <hr/> <p>Sportorganisaties en partijen daaromheen (waaronder sportbonden en brancheorganisaties)</p>
<p>5. Stimuleer sportverenigingen en andere sportorganisaties om in te zetten op creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en op transformationeel leiderschap van het bestuur of de directie.</p>	<p>Het inzetten van acceleratoren, oftewel het begeleiden en coachen van sportorganisaties door anderen die verder zijn op creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap</p>	<p>Sportbonden, brancheorganisaties en Sportinnovator</p>
	<p>Het stimuleren van communities of practice waarbij sportorganisaties leren van de ervaringen van andere (sport)organisaties</p>	<p>Sportbonden, brancheorganisaties en Sportinnovator</p>

Daarnaast volgen diverse aanbevelingen met aandachtspunten waarop de onderzochte vormen van sport en bewegen extra kunnen of moeten letten bij het bevorderen van sportinnovatie. De aanbevelingen die meer gebonden zijn aan een specifieke vorm van sport en bewegen komen voort uit een vergelijking van scores op innovatieaspecten tussen de verschillende vormen van sport en bewegen die zijn onderzocht bij deze nulmeting. Hierbij wordt verondersteld dat elk van de betreffende punten even belangrijk en toepasbaar zijn bij de verschillende vormen van sport en bewegen. De aanbevelingen zijn:

- Betaald voetbalorganisaties: zet extra in op R&D-investeringen en co-creatie met overheidsinstanties.
- Topsportprogramma's: zet extra in op meer beschikbare middelen en co-creatie met leveranciers en sponsors.
- (Top)sportevenementen: borg of stimuleer de relatief hoge score op sportinnovatie door nader in te zetten op co-creatie met overheidsinstanties, andere externe partijen en partijen bij Sportinnovator Centra.
- Tennisverenigingen: zet extra in op R&D-investeringen, creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en co-creatie.
- Volleybalverenigingen: zet extra in op R&D-investeringen, creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers, transformationeel leiderschap van het bestuur en co-creatie.
- Fitnesscentra: zet extra in op co-creatie.
- Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen: zet sportinnovatie in om de tevredenheid te bevorderen bij mensen die ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen.

De mogelijke acties zoals die vermeld staan in de bovenstaande tabel kunnen eveneens aangewend worden om invulling te geven aan de bovenstaande aandachtspunten per onderzochte vorm van sport en bewegen. Zo houdt de aanbeveling omtrent betaald voetbalorganisaties verband met de vierde aanbeveling. Dit impliceert dat bijvoorbeeld dat betaald voetbalorganisaties gestimuleerd kunnen worden op de inzet van kennisdragers vanuit overheidsinstanties die er tijdelijk gestationeerd worden. Naar analogie kan bij de topsportprogramma's dan nader ingezet worden op innovatievouchers en kennisdragers vanuit leveranciers en sponsors. De onderstaande tabel geeft een impressie van mogelijke acties om de vijf eerder vermelde voorname aanbevelingen te vertalen naar de onderzochte vormen van sport en bewegen. Al met al biedt dit onderzoek handvatten voor de manier waarop sportinnovatie in Nederland gestimuleerd kan worden.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	Mogelijke actie:	Beoogde initiatief voor actie ligt bij:
Betaald voetbalorganisaties	Het tijdelijk stationeren van personen vanuit overheidsinstanties bij betaald voetbalorganisaties	Betaald voetbalorganisaties en de KNVB
Topsportprogramma's	De introductie van innovatievouchers waarop topsportprogramma's aanspraak kunnen maken voor de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen	Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator
	Het tijdelijk stationeren van personen vanuit leveranciers en sponsors bij topsportprogramma's	NOC*NSF inclusief topsportprogramma's
(Top)sportevenementen	Het tijdelijk stationeren van personen vanuit overheidsinstanties, andere externe partijen en partijen omtrent Sportinnovator Centra bij organisatoren van (top)sportevenementen of hen samenbrengen via Sportinnovator Centra	Organisatoren van (top)sportevenementen en brancheorganisatie, overheidsinstanties inclusief Sportinnovator
Tennisverenigingen	Het inzetten van bewustwordingsprogramma's om tennisverenigingen bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden om zelfstandig en met anderen te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en te benutten, bijvoorbeeld via Sportinnovator Centra	Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en de KNLTB
	Het inzetten van kennisdragers, oftewel personen met een bepaald kennisgebied die tijdelijk gestationeerd worden bij tennisverenigingen	Tennisverenigingen en de KNLTB
	Het inzetten van acceleratoren, oftewel het begeleiden en coachen van tennisverenigingen door anderen die verder zijn op creatieve vaardigheden	KNLTB en Sportinnovator
	Het stimuleren van communities of practice waarbij tennisverenigingen leren van de ervaringen van andere (sport)organisaties op het gebied van creatieve vaardigheden	KNLTB en Sportinnovator
Volleybalverenigingen	Het inzetten van bewustwordingsprogramma's (idem als bij tennisverenigingen)	Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en Nevobo
	Het inzetten van kennisdragers bij volleybalverenigingen	Tennisverenigingen en Nevobo
	Het inzetten van acceleratoren (idem als bij tennisverenigingen, maar dan ook op transformatieel leiderschap)	Nevobo en Sportinnovator
	Het stimuleren van communities of practice (idem als bij tennisverenigingen, maar dan ook op transformatieel leiderschap)	Nevobo en Sportinnovator
Fitnesscentra	Het inzetten van bewustwordingsprogramma's om fitnesscentra bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden om met anderen te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en te benutten, bijvoorbeeld via Sportinnovator Centra	Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en NL Actief
	Het inzetten van kennisdragers	Fitnesscentra en NL Actief
Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	Het stimuleren van bewustwordingsprogramma's (over betekenis en relevantie, c.q. noodzaak van sportinnovatie en inzichten hoe dat bevorderd kan worden), waaronder via webinars en artikelen	Partijen die deze activiteiten faciliteren (waaronder gemeenten) of beoefenen

Voorwoord

Wat is de omvang van sportinnovatie in Nederland? Deze vraag vormde het startpunt van het initiatief om sportinnovatie in Nederland inzichtelijk te maken.¹ Sport is net als innovatie een breed begrip. Onlangs heeft een studie² plaatsgevonden – genaamd *Sportinnovatie in Nederland: in de startblokken om te weten en te meten* – naar wat verstaan wordt onder ‘sportinnovatie’. Het rapport dat voor u ligt bouwt daarop voort door bevindingen te presenteren van een reeks van surveys over sportinnovatie die gehouden zijn bij diverse vormen van sport en bewegen in Nederland.

Dit document biedt dan ook inzichten in hoe diverse vormen van sport en bewegen scoren op sportinnovatie. De betreffende uitkomsten vormen daarmee een referentiekader: tussen de verschillende vormen van sport en bewegen (en daarbuiten), over de tijd en wellicht op termijn ook in een internationale context. Dit rapport gaat ook over factoren die sportinnovatie kunnen beïnvloeden. Hoe scoren de verschillende vormen van sport en bewegen op die factoren? En in hoeverre dragen die factoren bij aan het bevorderen van sportinnovatie? Op dergelijke vragen biedt dit onderzoek eveneens een antwoord.

Om de antwoorden te verkrijgen zijn krachten gebundeld. Het Amsterdam Centre for Business Innovation van de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam heeft geruime ervaring met onder andere het uitvoeren van innovatiemonitoren in tal van sectoren en regio’s. Het Mulier Instituut legt zich toe op het verrichten van monitoren en onderzoek in de context van sport en bewegen. De combinatie vult elkaar dus aan om sportinnovatie inzichtelijk te maken. Een focusgroep die het onderzoeksteam van reflectie en advies voorzag was eveneens een mechanisme om de waarde van de opgedane inzichten te borgen.

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksaanpak beschreven. Het eerste hoofdstuk vangt aan met een omschrijving van sportinnovatie en hoe dat gemeten wordt. Ook komt het onderzoeksmodel aan bod – hetgeen als leidraad dient voor deze Sportinnovatiemonitor – wordt beschreven bij welke vormen van sport en bewegen de vragenlijsten zijn uitgezet. In hoofdstuk 2 worden inzichten geboden in de scores voor sportinnovatie, waaronder bij de verschillende vormen van sport en bewegen. Conform het gehanteerde onderzoeksmodel wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op factoren die een significant verschil verklaren op de score van sportinnovatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds technologische factoren (waaronder investeringen in nieuwe sportattributen en -faciliteiten) en beschikbare middelen en anderzijds niet-technologische factoren (waaronder vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en samenwerking bij innovatie-activiteiten). Hoofdstuk 4 beschrijft diverse prestatie maatstaven aan bod, die ook gerelateerd worden aan sportinnovatie. In het afsluitende hoofdstuk komen naast aanbevelingen die betrekking hebben op meerdere vormen van sporten en bewegen ook aanbevelingen naar voren die specifiek betrekking hebben op een van de onderzochte vormen van sport en bewegen. Al met al biedt dit rapport hiermee handvatten om sportinnovatie te stimuleren.

Amsterdam/Utrecht (zomer 2021)

¹ Sportinnovator is de initiator van dit onderzoek. Met deze partij vond ook het overleg plaats. ZonMw is de formele opdrachtgever en financier van dit onderzoek. Via deze weg willen we ook graag de leden van de focusgroep bedanken voor hun reflecties gedurende het onderzoek.

² Heij & Volberda (2020).

Inhoudsopgave

1. Opbouw van het onderzoek	11
1.1 Sportinnovatie inzichtelijk maken.....	11
1.2 Andere factoren die in de vragenlijst worden gemeten	14
1.3 Geselecteerde vormen van sport en bewegen	16
2. Sportinnovatie in beeld	22
3. Factoren die sportinnovatie beïnvloeden	32
3.1. Technologische factoren.....	32
3.2. Niet-technologische factoren: kenmerken van sportorganisaties.....	38
4. Prestatiemaatstaven	49
5. Conclusies en aanbevelingen	55
Referentielijst	66
Over de auteurs	69

1. Opbouw van het onderzoek

Het meten van sportinnovatie is een prominent onderdeel van dit onderzoek. Dit hoofdstuk vangt dan ook aan met een omschrijving hoe dat concept gemeten wordt. Vervolgens wordt ingegaan op andere elementen die worden gemeten. Hierbij is eveneens een onderzoeksmodel opgenomen waarbij de voornaamste concepten van dit onderzoek zijn weergegeven. Dit onderzoeksmodel vormt de basis voor de opbouw van dit rapport. Tenslotte biedt dit hoofdstuk inzicht in de vormen van sport en bewegen waarbij de vragenlijsten zijn uitgezet.

1.1 Sportinnovatie inzichtelijk maken

Over het begrip sportinnovatie

Sportinnovatie wordt gezien als een voornaam middel om de winkansen te bevorderen in de sport, om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en meer dan dat. Voorbeelden die geassocieerd worden met sportinnovatie zijn bijvoorbeeld de introductie van de voedingsapp bij een wielerploeg, bietensap voor sporters of de klapschaats. Maar wat wordt verstaan onder sportinnovatie (en wat niet)? In de onlangs opgestelde rapportage *Sportinnovatie in Nederland: in de startblokken om te weten en te meten*³ komt de volgende omschrijving ervan naar voren;

- “Sportinnovatie betreft de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten welke de beoefening van sport direct raken alsmede welke primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen” (p. 24).

Conform deze omschrijving kent sportinnovatie drie gemeenschappelijke eigenschappen: het betreft (1) de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten welke (2) de beoefening van sport direct raken alsmede welke (3) primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen. Aan deze nauwe opvatting van het concept kunnen al naar gelang de specifieke context bepaalde periferie-eigenschappen toegevoegd worden. Bij deze periferie-eigenschappen behoren enerzijds dat het de beoefening van de sport en/of het bevorderen van sport en bewegen indirect raakt (zoals vernieuwing van sportfaciliteiten). Anderzijds betreft het nieuwe vormen van waarde-creatie waaronder vernieuwing bij en van doelgroepen voor wie sport waarde creëert.⁴ Op voordracht van de focusgroep wordt de periferie-eigenschap ‘vernieuwing van sportfaciliteiten’ toegevoegd bij het meten van sportinnovatie.

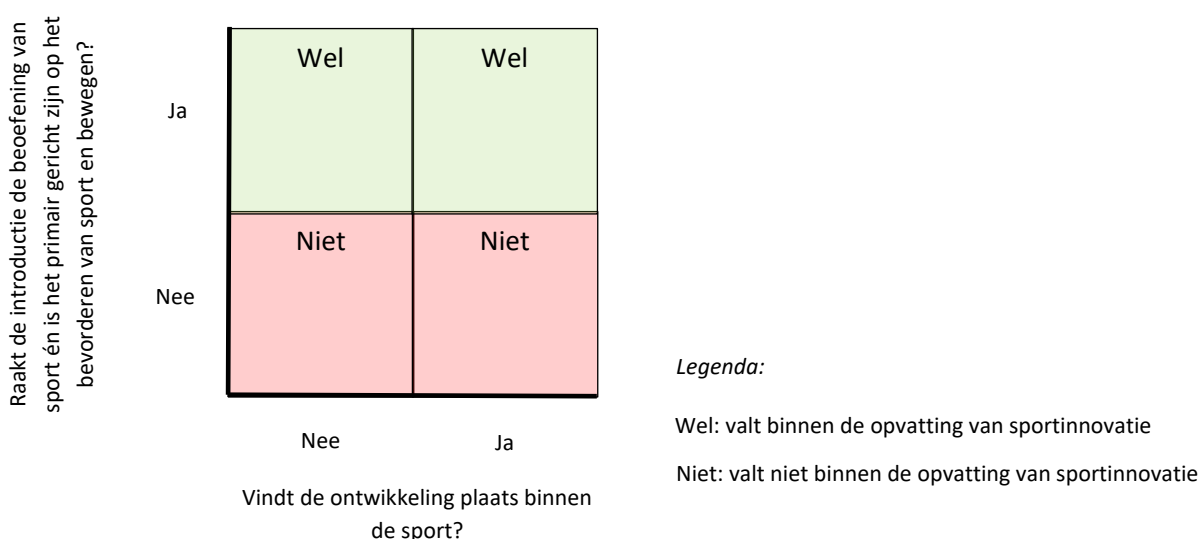
De vermelde omschrijving van sportinnovatie draagt bij om de kaders van het concept af te bakenen. Zo vallen de introducties van nieuwe oplossingen die niet de beoefening van sport raken en ook niet primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen niet binnen het domein van sportinnovatie, ongeacht of deze binnen de sport zijn ontwikkeld of daarbuiten (zie ook Figuur 1.1). Een voorbeeld van een noviteit in het kwadrant linksboven zouden drones kunnen zijn (in eerste instantie ontwikkeld buiten de sportcontext) die op termijn hun weg hebben gevonden binnen de sport bij het verrichten van technische en tactische analyses.

³ Heij & Volberda (2020).

⁴ Heij & Volberda (2020).

Het is overigens noemenswaardig om te vermelden dat sportinnovatie – in bepaalde gevallen – ook de kaders bij een vorm van sport en bewegen kan verleggen of zelfs nieuwe kaders kan creëren. Met andere woorden: sportinnovatie draagt bij aan dat de grenzen van wat wordt verstaan onder sportbeoefening aan verandering onderhevig zijn. Zo zijn vrij recentelijk vormen van drone-sport ontstaan. Ook bij dergelijke gevallen is de afbakening conform Figuur 1.1 van toepassing, aangezien het de beoefening van sport dan raakt en het dan ook primair gericht kan zijn op het bevorderen van sport en bewegen.

Figuur 1.1: eigenschappen van de ontwikkeling en introductie van nieuwe producten, diensten en sportactiviteiten om de contouren van sportinnovatie te bepalen (bij een nauwe opvatting van het concept).



Ontwikkeling van een schaal om sportinnovatie te meten

De vermelde omschrijving van sportinnovatie vormt het uitgangspunt om een schaal te ontwikkelen van het concept. Op basis van de omschrijving zijn drie prominente indicatoren onderscheiden welke corresponderen met drie gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie,⁵ zie ook Figuur 1.2:

- 1) De mate van nieuwheid
- 2) De frequentie
- 3) De impact.

Voor elk van de drie prominente indicatoren zijn schalen geselecteerd of ontwikkeld. Hierbij wordt zoveel als mogelijk gewerkt met gevalideerde schalen uit de academische literatuur. Gegeven de nauwe relatie tussen de indicator ‘impact’ en het *Nationaal Sportakkoord*⁶ en de *Nationale Kennisagenda Sport en Bewegen*⁷ vormen indicatoren uit dat akkoord en die agenda een prominente bron om een gedeelte van het concept sportinnovatie te meten.⁸ Hierbij is het noemenswaardig om te vermelden dat – conform de definitie waarin ‘primair gericht op’ staat vermeld – de impact vooral intentioneel van aard is. Het gaat immers om de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws wat primair als streven heeft om sport en bewegen te bevorderen. Een vervolgstap en daarmee ook een

⁵ Heij & Volberda (2020).

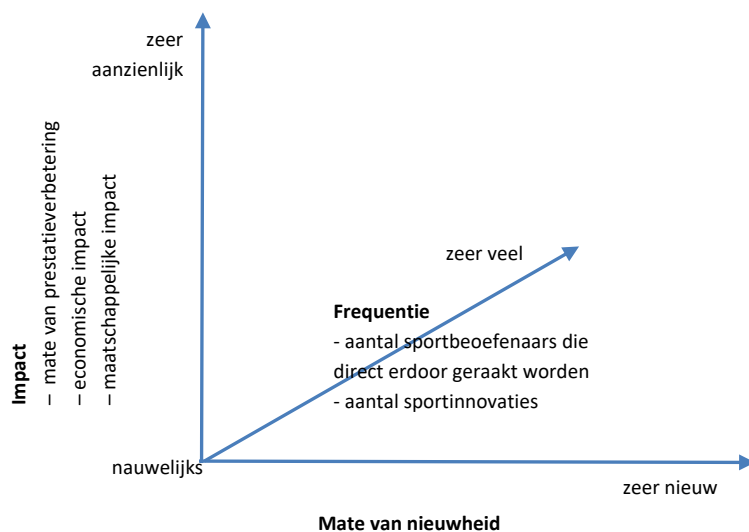
⁶ Nationaal Sportakkoord (2018).

⁷ NWO (2016).

⁸ Zie, voor nadere informatie daarover, ook Heij & Volberda (2020).

resultante ervan is of een sportinnovatie ook daadwerkelijk bijdraagt aan het bevorderen van sport en bewegen. Voorafgaande en ten tijde van de introductie van een sportinnovatie is immers zo goed als onmogelijk exact te bepalen wat de feitelijke impact ervan zal worden.

Figuur 1.2: drie prominente indicatoren om sportinnovatie te meten.



Bron: Heij & Volberda (2020).

Tabel 1.1 geeft een illustratie hoe sportinnovatie gemeten wordt. Hierin staat ook een selectie van stellingen die zijn voorgelegd aan respondenten. Het meten van dit concept bestaat uit het voorleggen van 50 items.

Tabel 1.1: operationalisering van het concept sportinnovatie.

Gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie:	Prominente indicator:	Voorbeeld van een vraag/stelling:
De ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws (nieuw product, dienst, sportactiviteit)	De mate van nieuwheid	De manier hoe wij onze sport beoefenen (inclusief trainingen) is zeer vooruitstrevend voor onze vorm van sport en bewegen in Nederland
Het raakt direct de beoefening van sport	Aantal sportbeoefenaars die er direct door geraakt worden	Veel van onze sportbeoefenaars (leden) krijgen vroeger of later direct te maken met de vernieuwing van ons sportaanbod en/of van de manier hoe de sport wordt beoefend bij ons
	Aantal ontwikkelde en/of geïntroduceerde innovaties	Wij benutten regelmatig de mogelijkheden die nieuwe sportsegmenten ons bieden (bijvoorbeeld bij voetbal seniorenvoetbal of e-sports)
Primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen	Mate van prestatieverbetering	De vernieuwingen van ons sportaanbod en de manier hoe de sport wordt beoefend (inclusief trainingen) bij onze sportorganisatie zijn primair gericht op...
	Maatschappelijke impact	... het bevorderen van de sportdeelname onder 12 tot 18-jarigen
	Economische impact	... het bevorderen van afnemen van school-, studie- en/of arbeidsverzuim

Op basis van de validatie van de schaal blijven 33 items over om sportinnovatie inzichtelijk te maken. Tijdens die validatie kwam naar voren dat de vragen over duurzame sportinfrastructuur en positieve sportcultuur – beide te liëren aan het Nationaal Sportakkoord – empirisch gezien niet voldoen aan de voorwaarden om deel uit te maken van de schaal om sportinnovatie te meten. Dit vertoont overeenkomsten met de eerdere rapportage⁹ waarin vermeld staat dat vernieuwing van sportfaciliteiten geschaard kunnen worden onder periferie-eigenschappen van sportinnovatie.

1.2 Andere factoren die in de vragenlijst worden gemeten

De stellingen om sportinnovatie te meten vormen een centraal facet van de vragenlijst. Daarnaast worden diverse andere factoren gemeten. Zonder tekort te willen doen aan eerder onderzoek naar innovatie in de sportsector,¹⁰ wordt hierbij gebruik gemaakt van een onderzoeksmodel zoals dat vermeld staat in Figuur 1.3. De essentie van dat onderzoeksmodel bouwt voort op academische literatuur en is eerder toegepast in andere (Nederlandse) contexten. Een bijkomend voordeel van het toepassen van dat onderzoeksmodel is dat het de mogelijkheden bevordert voor vergelijkingen tussen diverse vormen van sport en bewegen en met andere Nederlandse bedrijfssectoren. Bij het vormgeven van het onderzoeksmodel is een prominente plaats weggelegd voor factoren die voortbouwende op de eerdergenoemde rapportage¹¹ sportinnovatie kunnen beïnvloeden.

Figuur 1.3 geeft die voornaamste factoren weer. Daarnaast worden diverse vragen gesteld over de context van de sportorganisatie, waaronder het aantal sporters/leden, jaar van oprichting en concurrentiedruk.¹² Bij de bepaling van de prestaties van de organisaties moet niet alleen worden gedacht aan sportprestaties. Onder deze noemer wordt onder meer gekeken naar de financiële positie, ledengroei en tevredenheid van sportbeoefenaars en medewerkers/vrijwilligers.

⁹ Heij & Volberda (2020).

¹⁰ Zie, bijvoorbeeld, Claes, Scheerder & Borgers (2017); Hoeber e.a. (2015); Winand e.a. (2016).

¹¹ Heij & Volberda (2020).

¹² De vragen over concurrentiedruk zijn niet voorgelegd bij de topsport, met uitzondering van sportevenementen waar topsporters deel van kunnen uitmaken.

Figuur 1.3: onderzoeksmodel.



* : vanwege de bevindingen bij de validatie van schalen wordt concurrentiedruk niet verder meegenomen bij de bevindingen.

De vragenlijst is uitgezet onder sportorganisaties bij verschillende vormen van sport en bewegen. Hierbij is de formulering van de vragen indien nodig zo aangepast dat ze nader aansluit bij de betreffende doelgroep. De aanpassingen zijn gebaseerd op de terugkoppeling van personen die bekend zijn met de sportwereld in het algemeen en met de geselecteerde vorm van sport en bewegen waar de vragenlijst is uitgezet. Hiermee wordt enerzijds extra geborgd dat de vragen duidelijk geformuleerd zijn voor de respondent. Anderzijds blijft de essentie van de vragen dan zo veel als mogelijk identiek waardoor vergelijkbaarheid van scores tussen de verschillende vormen van sport en bewegen nagestreefd wordt.

Bij de opbouw van de vragenlijst is diverse malen ook rekening gehouden met vragen die gesteld zijn bij de Nederlandse Innovatie Monitor. Op deze manier is er ook een vergelijking mogelijk met het landelijk gemiddelde op diverse elementen.

Bij de ongeorganiseerde sport en bewegen is een beeld gevormd van sportinnovatie door de vragenlijst uit te zetten bij partijen (zoals gemeenten en belangenbehartigers) die actief zijn rondom die tak van sport en bewegen. Zoals de naam 'ongeorganiseerd' al impliceert zijn er daarbij immers geen organisaties van waaruit de betreffende sport wordt uitgeoefend. De betreffende partijen is gevraagd naar een geheel beeld naar sportinnovatie bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen in Nederland. Dit is immers een centraal facet van dit onderzoek. De scores van die partijen op kenmerken van sportorganisaties (zie ook Figuur 1.3) zijn minder van toepassing in deze rapportage.

Zo ligt de focus bij die kenmerken op sportorganisaties zelf en niet zozeer op partijen (waaronder gemeenten) rondom de beoefening van ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen. Daarnaast mogen er gegeven de verschillende eenheden van analyse bij deze doelgroep (organisatieniveau bij kenmerken van sportorganisaties en niveau van sportsegment bij sportinnovatie) uit methodologisch oogpunt geen conclusies worden getrokken in hoeverre die kenmerken bijdragen aan sportinnovatie bij ongeorganiseerd sporten en bewegen.

1.3 Geselecteerde vormen van sport en bewegen

Selectie van benaderde vormen van sport en bewegen

Sport en bewegen is er in verschillende varianten. Conform eerder onderzoek daarover¹³ wordt een onderscheid gemaakt tussen diverse domeinen: commercieel gedreven topsport, ondersteunende topsport, (top)sportevenementen, sportverenigingen, anders-georganiseerde vormen van sport en bewegen en ongeorganiseerde vormen van sport en bewegen. Bij dit onderzoek wordt binnen elk van die domeinen een vorm van sport en bewegen geselecteerd. De grootte van een sport¹⁴ en suggesties van de focusgroep vormden een belangrijke leidraad om specifieke vormen van sport en bewegen te selecteren. Uit het oogpunt van leesbaarheid worden die vormen van sport en bewegen aangeduid als sport.¹⁵

Tabel 1.2 geeft de geselecteerde vormen van sport en bewegen weer. In die tabel staat ook aangegeven welke partijen betrokken zijn om de vragenlijst uit te zetten. Zij hebben de vragenlijst onder de aandacht gebracht bij hun achterban via digitale wegen, hoofdzakelijk via e-mails en/of nieuwsbrieven. De doelgroep bestond uit personen van sportorganisaties die een algeheel beeld hebben van hun organisatie. Hierbij valt te denken aan bestuursleden van betaald voetbalorganisaties of van tennisverenigingen, een technisch directeur van een topsportprogramma of een ondernemer van een fitnesscentrum.

De periode van dataverzameling liep van december 2020 tot en met half maart 2021. Gedurende deze periode zijn er naast de initiële uitnodiging ook verschillende herinneringen gestuurd. In totaal hebben 108 sportorganisaties hun medewerking verleend. In Tabel 1.2 staat een specificatie daarvan per vorm van sport en bewegen. Zo valt uit die tabel af te leiden dat een aanzienlijk deel van de benaderde organisaties bij meerdere vorm van sport en bewegen medewerking heeft verleend aan dit onderzoek. Bij bijvoorbeeld de topsportprogramma's en partijen rondom ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen is dat ongeveer 1 op 4. Bij de sportverenigingen (tennis en volleybalverenigingen) is de respons met 1 á 2% beduidend lager.

¹³ Zie bijvoorbeeld Heij & Volberda (2020) en Roels (2019) voor meer informatie daarover.

¹⁴ Zie bijvoorbeeld de ledentalrapportages van NOC*NSF.

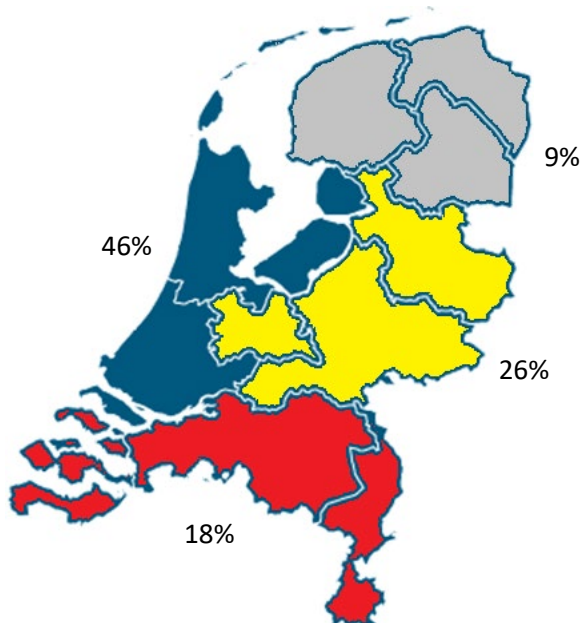
¹⁵ Zie bijvoorbeeld Heij & Volberda (2020, p. 11) voor meer informatie over de verschillen tussen sport en bewegen.

Kenmerken van sportorganisaties

In Tabel 1.3 staan diverse achtergrondgegevens van de sportorganisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. De gemiddelde leeftijd van sportorganisaties is nagenoeg gelijk aan de gemiddelde leeftijd (51 jaar) van organisaties die hebben deelgenomen aan de Nederlandse Innovatie Monitor (editie 2020).

Zoals uit Figuur 1.4 valt af te leiden komen de respondenten uit de verschillende windstreken van het land. De regio West-Nederland (de provincies Flevoland, Noord-Holland en Zuid-Holland) is met 46% van de respondenten verhoudingsgewijs vrij sterk vertegenwoordigd. Dit aantal is echter wel ongeveer in vergelijkbare orde van grootte met het relatief aantal inwoners (ten opzichte van het totaal aantal inwoners in Nederland) – 40% - dat in deze drie provincies woont. Dit geldt eveneens voor de andere drie regio's waarin afgerond 10% (provincies Drenthe, Friesland en Groningen), 26% (Gelderland, Overijssel en Utrecht) en 23% (Limburg, Noord-Brabant en Zeeland) van de inwoners van Nederland woonachtig zijn.¹⁶

Figuur 1.4: verdeling van respondenten over het land.



¹⁶ CBS (2020).

Tabel 1.2: vormen van sport en bewegen die zijn benaderd voor dit onderzoek.

Domein van sport en bewegen:	Commercieel gedreven	Ondersteunend	Grote (top)sportevenementen	Georganiseerd (sportverenigingen)	Anders-georganiseerd (o.a. ondernemend)	Ongeorganiseerd (openbare ruimte)	
Geselecteerde vorm daarbinnen:	Betaald voetbalorganisaties (alleen de professionele tak)	Topsportprogramma's van sportbonden (de topsportselecties)	Organisatoren van sportevenementen waar topsporters minimaal een deel vormen van het deelnemersveld *	Tennis-verenigingen	Volleybal-verenigingen	Partijen rondom ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen **	
Partner bij uitzetten van vragenlijst:	KNVB	NOC*NSF	Panel Mulier Instituut	KNLTB	Nevobo	Panel Mulier Instituut	
Aantal dat benaderd is:	34	35	19	1650	900	1050	28
Aantal respondenten:	18	8	10	12	15	38	7
Response-rate:	53%	23%	53%	1%	2%	4%	25%

* : De vragenlijst heeft betrekking op het gehele sportevenement en dus niet louter het topsportgedeelte ervan. Een organisator die meerdere (top)sportevenementen organiseert welke aan de criteria voldoen is gevraagd om de antwoorden betrekking te laten hebben op die verschillende sportevenementen.

** : Er is een beeld gevormd van ongeorganiseerd sporten door partijen te benaderen die vanuit verschillende invalshoeken te liëren zijn aan die vorm van sport en bewegen. Dit betreffen partijen die ongeorganiseerd sporten faciliteren (waaronder gemeentes), partijen die de belangen behartigen van personen die ongeorganiseerd sporten (belangenbehartigers) en organisaties die ongeorganiseerd sport stimuleren via evenementen (waaronder breedtesportevenementen). Mede om te voorkomen dat er een overlap ontstaat met de categorie 'grote (top)sportevenementen' is kortweg expliciet aangegeven dat de antwoorden betrekking dienen te hebben op ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen in Nederland.

Tabel 1.3: diverse achtergrondgegevens van respondenten die deelgenomen aan dit onderzoek.

Domein van sport en bewegen: *	Diverse vormen tezamen	Commercieel gedreven	Ondersteunend	Grote (top)sport-evenementen	Georganiseerd (sportverenigingen)		Anders-georganiseerd
Geselecteerd vorm daarbinnen:		Betaald voetbalorganisaties	Topsport-programma's	(Top)sport-evenementen	Tennis-verenigingen	Volleybal-verenigingen	Fitnesscentra
Gemiddelde leeftijd van sportorganisatie (in jaren):	52	74	71	48	45	49	18
Aantal leden/sporters:	767	67	58	1723 **	374	241	1677
Aantal medewerkers/vrijwilligers:	139	131	79	400	49	50	34

* : achtergrondgegevens van partijen rondom ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen zijn niet opgenomen in deze tabel. De focus ligt daarbij meer op het beeld van sportinnovatie in plaats van de betreffende partij zelf. Daarnaast zijn diverse achtergrondgegevens niet van toepassing bij deze vorm van sport en bewegen, waaronder het aantal leden/sporters.

** : elk van de ondervraagde organisatoren van sportevenementen gaf aan dat het gebruikelijk is dat een bepaalde deelnemer in hetzelfde jaar deelneemt aan meerdere sportevenementen van de betreffende organisator.

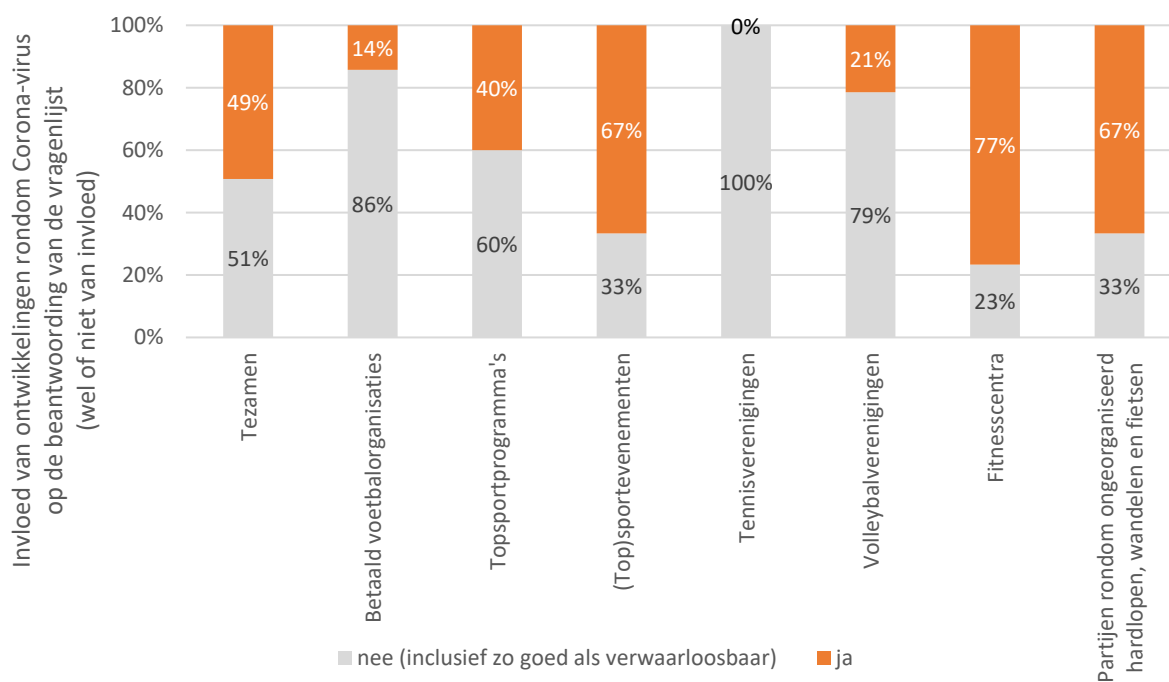
Voor de doeleinden van het verrichten van de analyses wordt – bij het berekenen van de gemiddelde scores – geacht dat elk domein van sport en bewegen (commercieel gedreven topsport, ondersteunende topsport, et cetera) even zwaar meeweegt. Hiermee kan tegengegaan worden dat sportdomeinen met veel sportorganisaties – veelal bij sportverenigingen en de ongeorganiseerde en anders-georganiseerde vormen van sport en bewegen – verhoudingsgewijs een aanzienlijke invloed hebben op de gemiddelde scores ten opzichte van sportdomeinen met een beperkt aantal sportorganisaties. Bij sportverenigingen zijn zowel tennisverenigingen als volleybalverenigingen benaderd. Hierbij worden eerst afzonderlijk de gemiddelde scores berekend van tennisverenigingen en volleybalverenigingen. Die afzonderlijke gemiddelde scores vormen de basis voor de gemiddelde scores bij sportverenigingen waarbij de afzonderlijke gemiddelde scores bij de tennis- en volleybalverenigingen even zwaar meewegen. Zoals aangegeven in de vorige paragraaf tellen de scores van ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen niet mee als de gemiddelde investeringen, beschikbare middelen en kenmerken van sportorganisaties worden berekend.

Invloed van ontwikkelingen rondom COVID-19 op de beantwoording van de vragenlijst

De vragenlijst behorende bij deze sportinnovatiemonitor is uitgezet in een periode waarin de uitbraak van het Corona-virus nog niet was gedooft. Mede met het oog op een eventuele vervolgmeting wordt in deze nulmeting stilgestaan bij de mogelijkheid dat de uitbraak van COVID-19 gevolgen kan hebben voor hoe respondenten de vragenlijst hebben beantwoord. Daarnaast kan het geen kwaad om de onderstaande bevindingen over de invloed van de Corona-uitbraak op de beantwoording van de vragenlijst in het achterhoofd te houden bij de interpretatie van diverse bevindingen die aan bod komen in dit rapport. Zoals verderop in deze paragraaf aan bod komt geldt dat in het bijzonder voor de beantwoording van de vragen van de schaal om sportinnovatie te meten.

Bij ongeveer de helft van de respondenten (51%) hebben ontwikkelingen rondom het Corona-virus geen of een verwaarloosbare invloed gehad op de beantwoording van de vragenlijst. Bij de overige respondenten (49%) is dat wel het geval (zie ook Figuur 1.5). Vooral bij fitnesscentra heeft de Corona-uitbraak invloed gehad op de beantwoording. Bij 77% van de ondervraagde fitnesscentra is dat het geval. Waarschijnlijk hangt dit samen met dat fitnesscentra gedurende meerdere maanden gesloten waren als gevolg van de Corona-uitbraak of slechts op beperkte schaal (buiten)activiteiten mochten ondernemen. Geen van de ondervraagde tennisverenigingen gaf aan dat ontwikkelingen rondom het Corona-virus van invloed zijn geweest op de beantwoording van de vragenlijst. Vermoedelijk is hierbij een rol weggelegd voor dat tennis op de buitenbanen grotendeels was toegestaan ten tijde van restricties rondom het Corona-virus.

Figuur 1.5: invloed van uitbraak Corona-virus op de beantwoording van de vragenlijst.



Noot: voor het doeleinde van het beschrijven van kenmerken van de respondenten betreffen de bevindingen in Figuur 1.4 en 1.5 – in tegenstelling tot de andere bevindingen verderop dit rapport – een ongewogen gemiddelde, oftewel: elke observatie weegt hier even zwaar mee ongeacht de vorm van sport en bewegen.

In de komende hoofdstukken worden de voornaamste bevindingen gepresenteerd op basis van de data die verzameld is via de vragenlijsten. Het onderzoeksmodel (Figuur 1.3) dient hierbij als leidraad.

2. Sportinnovatie in beeld

Dit hoofdstuk beschrijft de voornaamste bevindingen omtrent de stand van zaken over sportinnovatie in Nederland. Op basis van de ontwikkelde en gevalideerde schaal ervan wordt als het ware een peilstok geplaatst bij verschillende vormen van sport en bewegen. Het hoofdstuk begint met een kengetal van sportinnovatie en per geselecteerde vorm van sport en bewegen. Vervolgens wordt nader ingezoomd op de scores bij de drie gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie en op verschillende pijlers behorende bij de derde gemeenschappelijke eigenschap. Hierbij wordt een connectie gemaakt met het Nationaal Sportakkoord en de Nationale Kennisagenda Sport en Bewegen. Verder gaat dit hoofdstuk in op variatie in sportinnovatie op basis van de leeftijd van sportorganisaties, het aantal medewerkers/vrijwilligers en de dynamiek waarin zij actief zijn. Het hoofdstuk sluit af met plus- en aandachtspunten voor elk van de geselecteerde vormen van sport en bewegen.

Kengetal sportinnovatie: vooral de topsporten hebben een hogere score

Op basis van de ondervraagde sportorganisaties komt naar voren dat het kengetal voor sportinnovatie een 6,2 is (uitgedrukt op een schaal van 1 tot 10), zie ook Tabel 2.1. Deze waarde biedt onder andere een referentiekader, bijvoorbeeld tussen de verschillende vormen van sport en bewegen of om de ontwikkeling in kaart te brengen bij een vervolgmeting.

Tabel 2.1: kengetal sportinnovatie.

Domein van sport en bewegen:	Geselecteerde vorm daarbinnen:	Kengetal sportinnovatie:
Commercieel gedreven	Betaald voetbalorganisaties	6,7
Ondersteunend	Topsportprogramma's	6,9
Grote (top)sportevenementen	(Top)sportevenementen	7,9
Georganiseerd (sportverenigingen)	Tennisverenigingen	4,8
	Volleybalverenigingen	5,1
Anders-georganiseerd (o.a. ondernemend)	Fitnesscentra	6,3
Ongeorganiseerd (openbare ruimte)	Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	4,6
Diverse vormen tezamen		6,2

Noot: om tot de bovenstaande kengetallen te komen heeft een herrekening van de score op een 7-puntschaal naar een waarde op een schaal van 1 tot 10. Dit houdt overigens niet in dat een score van een 5,5 of hoger staat voor een voldoende. De kengetallen zijn bedoeld om sportinnovatie te kwantificeren.

Tussen de verschillende vormen van sport en bewegen is wel variatie aanwezig in dat kengetal (zie Tabel 2.1). Zo is een vrij hoge score vooral te vinden bij de grote (top)sportevenementen. Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden dat scores voor (top)sportevenementen meermaals gekenmerkt worden door een relatief grote marge om de gemiddelde score. Ook de topsportprogramma's en de betaald voetbalorganisaties worden – ten opzichte van het algehele kengetal voor sportinnovatie – gekenmerkt door een bovengemiddelde mate van sportinnovatie. Fitnesscentra kennen een vergelijkbare mate van sportinnovatie als dat referentiekader. Het kengetal voor sportinnovatie ligt bij de sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen juist onder dat algehele kengetal. Hierbij wordt in het bijzonder ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen gekenmerkt door een relatief lage score op sportinnovatie.

Vrij sterke mate van imitatie van sportinnovaties binnen de betreffende vorm van sport en bewegen

Om het kengetal in perspectief te plaatsen wordt een vergelijking gemaakt met uitkomsten van organisaties die hebben deelgenomen aan de Nederlandse Innovatie Monitor (voor de doeleinden van dit rapport aangeduid als landelijk gemiddelde). Deze monitor vindt jaarlijks plaats onder tal van organisaties uit een brede verscheidenheid aan sectoren. Mede gegeven het unieke karakter van de ontwikkelde schaal voor sportinnovatie is hooguit een vergelijking mogelijk op enkele onderdelen van die schaal met het landelijk gemiddelde.

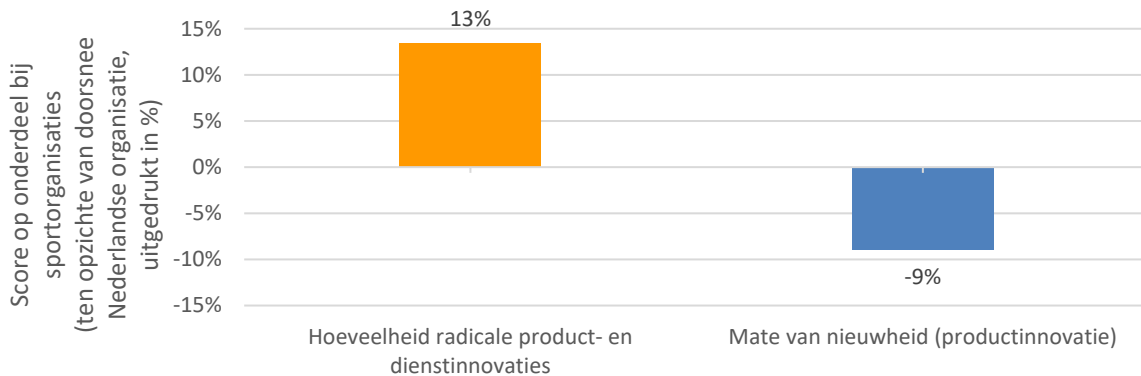
De onderdelen betreffen de hoeveelheid radicale product- en dienstinnovaties en de mate van nieuwheid. Deze onderdelen behoren achtereenvolgens bij gemeenschappelijke eigenschap 2 en 1 van sportinnovatie. Radicale product- en dienstinnovaties zijn nieuwe oplossingen welke gericht zijn op nieuwe markten en/of klanten en welke kennis bevatten die buiten de bestaande kaders liggen van de betreffende organisatie.¹⁷ Ten opzichte van het landelijk gemiddelde is de mate van radicale product- en dienstinnovaties bij sportinnovatie 13% hoger (zie ook Figuur 2.1). Deze bevinding impliceert dat bij de betreffende vormen van sport en bewegen actiever wordt ingezet op vernieuwing van het sportaanbod ten opzichte van een vergelijkbare vorm van innovatie bij de doorsnee Nederlandse organisatie.

Alhoewel die vernieuwing van het sportaanbod nieuw zijn voor de betreffende sportorganisatie, zijn ze relatief weinig vooruitstrevend voor de betreffende tak van sport en bewegen.¹⁸ De mate van nieuwheid van dat vernieuwde sportaanbod is namelijk 9% minder dan hoe vooruitstrevend nieuwe oplossingen zijn voor de markten waarin de doorsnee Nederlandse organisatie opereert (zie ook Figuur 2.1).

¹⁷ Zie, bijvoorbeeld, Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2006).

¹⁸ Bij sportverenigingen, fitnesscentra en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen gaat het om vernieuwingen die vooruitstrevend zijn voor de betreffende vorm van sport en bewegen in Nederland. Gegeven het meer internationale karakter gaat het bij de topsporten om vernieuwingen die vooruitstrevend zijn voor de betreffende topsport in binnen- en buitenland.

Figuur 2.1: vergelijking van onderdelen bij de schaal van sportinnovatie met het landelijk gemiddelde.



Bron voor referentiekader: Nederlandse Innovatie Monitor editie 2019 en 2020.

Deze bevindingen suggereren dat een vernieuwing in het sportaanbod een vrij hoge mate van diffusie kent binnen de betreffende vorm van sport en bewegen. Hierbij valt te denken aan de introductie en toenemende populariteit van padel bij tennisverenigingen of van walking football. Veel sportorganisaties laten zich blijkbaar inspireren door een vernieuwing bij een vergelijkbare sportorganisatie en/of doordat sportentiteiten – waaronder sportbonden – inzetten op een vlotte diffusie. Het beleid van sportbonden en de overheid is immers al enige jaren bewust gericht op het verspreiden van ‘good practices’ en van erkende interventies.

In de bedrijfskunde literatuur wordt een dergelijk kopieergedrag gezien als een algemeen kenmerk van de ontwikkeling van organisaties.¹⁹ Een hoge (en toenemende) mate waarin nieuwe oplossingen worden geïmiteerd door soortgelijke organisaties ook wel aangeduid als ‘red queen competition’ of kuddegedrag.²⁰ Hierbij passen organisaties zich aan, maar blijven ze relatief stilstaan doordat anderen zich ook aanpassen.²¹

Aan een vlotte diffusie van een vernieuwing in het sportaanbod zijn enerzijds duidelijke voordelen verbonden, zeker voor sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen. Zo kunnen meer sportorganisaties en daarmee meer sportbeoefenaars er gebruik van maken. Bij een toenemende populariteit zijn er – afhankelijk van de aard van de specifieke vernieuwing – ook meer mogelijkheden om meer waarde te creëren, bijvoorbeeld doordat er daardoor meer regionale competities opgezet kunnen worden (zoals bij het walking football). Een toenemend aantal sportorganisaties en daarmee sportbeoefenaars die een vernieuwing in het sportaanbod adopteren vergroot ook de legitimiteit van die vernieuwing. Dit vergroot de kansen dat partijen – waaronder meer leveranciers – extra inzetten op die betreffende vernieuwing of het draagt zelfs bij aan andere vernieuwingen. Zo gaat de opkomst van de elektrische fiets gepaard met aanvullende investeringen in de benodigde infrastructuur, waaronder oplaadpunten of aparte fietsstroken.

¹⁹ DiMaggio & Powell (1983).

²⁰ Zie, bijvoorbeeld, Volberda (1998).

²¹ Volberda, Van Den Bosch & Heij (2018).

Anderzijds zijn aan een vlotte diffusie van een vernieuwing in het sportaanbod ook aandachtspunten verbonden. In lijn met ‘red queen competition’ en kuddegedrag hangt een vlotte diffusie samen met een afnemend onderscheidend vermogen tussen sportorganisaties. Ze blijven dan vanuit het oogpunt van hun (markt)positie als het ware relatief stilstaan. Aandachtspunten behorende bij een beperkt onderscheidend vermogen zijn bijvoorbeeld hoe sportbeoefenaars aangetrokken en behouden worden als het aanbod toch vergelijkbaar is. Op een gegeven moment is bijvoorbeeld een vernieuwing in het aanbod van een fitnesscentrum meer gemeengoed. In de bedrijfskundige literatuur wordt een beperkt onderscheidend vermogen geassocieerd met een verhoogde mate van prijsconcurrentie. De opkomst van allerlei budgetformules in de fitnesssector hangt mogelijk hiermee samen. Daarnaast betekent – in het bijzonder bij de topsport – een vlotte diffusie dat een succesvolle noviteit niet meer of minder leidt tot grotere winkansen. Illustratief hierbij is de overstap naar volledig lichaamsbekledende zwempakken in het topzwemmen dat plaatsvond een aantal jaren geleden. In korte tijd had zo goed als iedere topzwemmer ze en bracht hetgeen tot nauwelijks voordeel meer. De aandachtspunten behorende bij het kuddegedrag kunnen daarmee dus extra van toepassing zijn of anders uitpakken bij de topsporten en anders-georganiseerde vormen van sport en bewegen (waaronder fitnesscentra) dan bij sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen.

Bij sportinnovatie ligt het accent relatief beperkt op de mate van nieuwheid – voor de betreffende tak van sport en bewegen – in het sportaanbod en hoe de sport wordt beoefend

Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk van dit rapport bevat de omschrijving van sportinnovatie drie gemeenschappelijke eigenschappen;²²

1. Het heeft betrekking op de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws;
2. Het raakt direct de beoefening van de sport;
3. Het is primair gericht op het bevorderen van sport en bewegen.

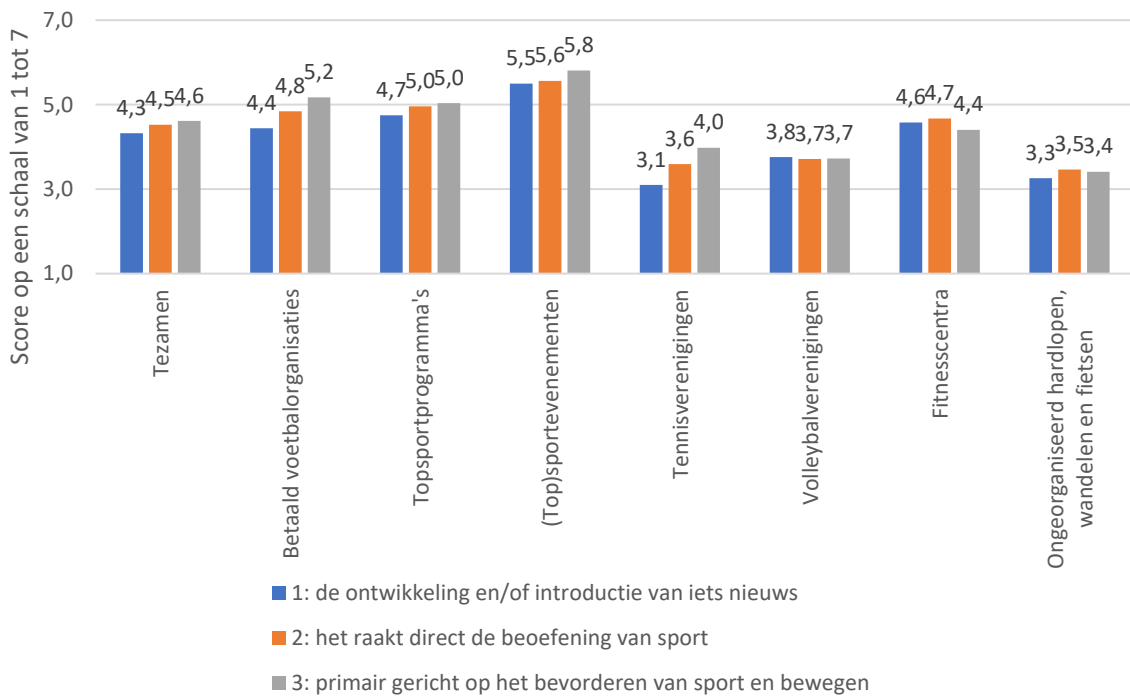
De ondervraagde sportorganisaties zetten bij sportinnovatie relatief weinig in op de eerste gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie ten opzichte van de derde eigenschap (zie ook Figuur 2.2). Met andere woorden: bij de geselecteerde vormen van sport en bewegen wordt verhoudingsgewijs minder ingezet op de ontwikkeling en/of introductie van iets nieuws (mate van nieuwheid) dan oog hebben voor het bevorderen van sport en bewegen (impact). De vlotte diffusie, c.q. imitatie binnen een vorm van sport en bewegen is waarschijnlijk een verklarende factor daarbij. Daarnaast kan de noodzaak tot of behoefte om vrij radicaal nieuwe onderdelen van het sportaanbod te ontwikkelen en/of te introduceren afwezig zijn of als minder urgent worden ervaren bij diverse vormen van sport en bewegen. Zo weten sportverenigingen, zoals bij het amateurvoetbal, onder het mom van “change to remain the same”²³ zich te handhaven met relatief beperkt nieuwe oplossingen. Een zekere weerstand tegen wezenlijke vernieuwingen wordt ook wel gezien als een typisch verschijnsel van sportverenigingen.²⁴

²² Heij & Volberda (2020).

²³ Ansell, Boin & Farjoun (2015).

²⁴ Thiel & Mayer (2009).

Figuur 2.2: Scores op gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie per geselecteerde vorm van sport en bewegen.



Vooraf de topsportevenementen en topsportprogramma's zetten – in tegenstelling tot sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen – actief in op de drie gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie

Bij de geselecteerde vormen van sport en bewegen wordt in verschillende mate ingezet op die drie gemeenschappelijke eigenschappen. Zo scoren topsportprogramma's en in het bijzonder (top)sportevenementen bovengemiddeld op elk van de drie gemeenschappelijke eigenschappen (zie ook Figuur 2.2). Betaald voetbalorganisaties kennen vooral een bovengemiddelde score op de derde gemeenschappelijke eigenschap.

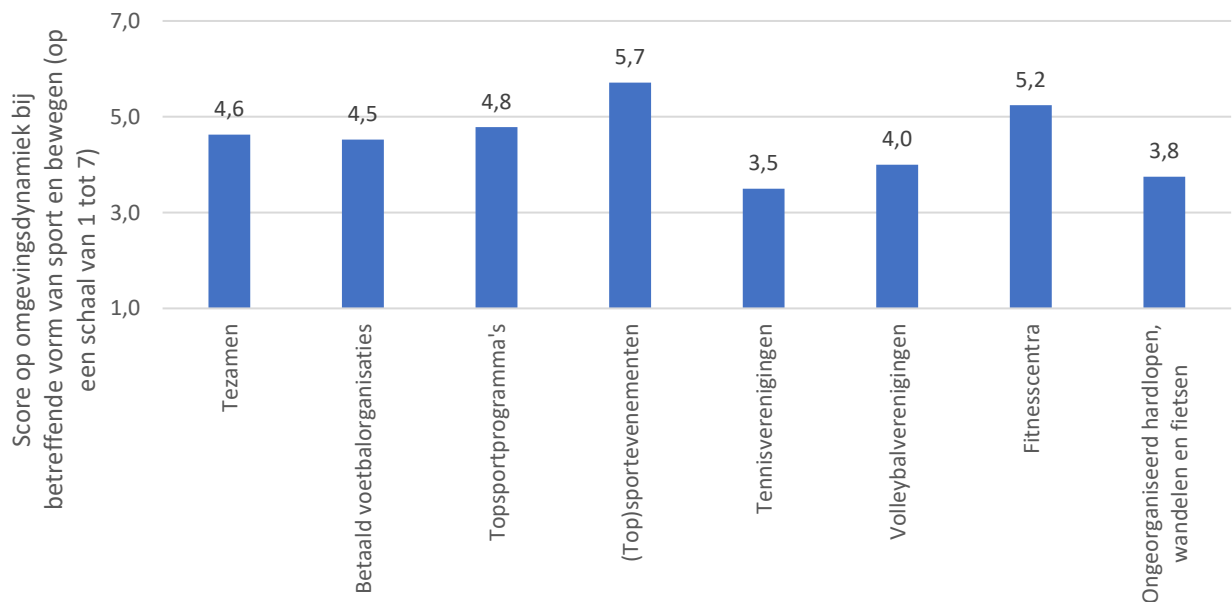
Fitnesscentra scoren om en nabij het gemiddelde op alle drie de gemeenschappelijke eigenschappen. Bij sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen) en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen wordt juist onder het gemiddelde gescoord op elk van de drie gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie.

Sportinnovatie is vooral te vinden in meer dynamische sportcontexten

Sportinnovatie is meer te vinden in contexten die meer dynamisch van aard zijn. Omgevingsdynamiek verwijst naar de frequentie en intensiteit van veranderingen in de context waarin de sport wordt beoefend.²⁵ Hierbij valt te denken aan technologische veranderingen in die context, veranderingen in (spel)regels en veranderingen in de behoefte om een sport te beoefenen en de invulling daarvan. Het inzetten op sportinnovatie kan nodig zijn voor sportorganisaties om zich aan te passen aan de veranderende context. Andersom kan ook gesteld worden dat sportinnovatie kan leiden tot een meer dynamische sportcontext. Zo kan een sportinnovatie van invloed zijn op de populariteit van een sport, kan het gepaard gaan met reglementaire aanpassingen en kunnen andere sportorganisaties daarop reageren, bijvoorbeeld door het te imiteren.

Vooraf bij de (top)sportevenementen en de fitnesscentra wordt een vrij hoge mate omgevingsdynamiek ervaren. Zo wordt bij topsport ook wel gesproken van een “global sporting arms race” waarbij landen steeds meer investeren in de voorwaarden voor topprestaties – zoals onderzoek en innovatie – die het minieme verschil bepalen aan de top.²⁶ Bij de sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen is de omgevingsdynamiek juist enigszins beperkt te noemen (zie ook Figuur 2.3). De mate van omgevingsdynamiek bij de ondervraagde sportorganisaties is overigens vergelijkbaar te noemen met die bij de doorsnee Nederlandse organisatie.

Figuur 2.3: mate van omgevingsdynamiek bij de verschillende vormen van sport en bewegen.



²⁵ Conform Volberda (1998); Jansen e.a. (2006).

²⁶ De Bosscher e.a. (2007).

Sportinnovatie is meer te vinden bij sportorganisaties die recenter zijn opgericht en die meer medewerkers/vrijwilligers hebben

Naast variatie in de mate van sportinnovatie tussen de verschillende vormen van sport en bewegen is ook variatie aanwezig daarin al naar gelang de leeftijd van sportorganisaties en het aantal medewerkers/vrijwilligers. Uit de analyse van de data komt naar voren dat oudere sportorganisaties minder actief zijn met sportinnovatie dan sportorganisaties die recenter zijn opgericht. Hierbij speelt mee dat sportorganisaties die recenter zijn opgericht minder routines hebben opgebouwd en veelal minder geneigd zijn om activiteiten te ondernemen die de band met hun bestaande leden kan beschadigen.²⁷

Sportorganisaties met meer medewerkers/vrijwilligers scoren eveneens hoger op sportinnovatie. Bij deze relatie is overigens onder andere gecontroleerd voor het aantal sportbeoefenaars dat actief is bij de betreffende sportorganisaties. Zo hebben dergelijke 'grotere' sportorganisaties toegang tot een groter reservoir aan tijd en kennis teneinde sportinnovaties te bedenken en te realiseren. Bij 'kleinere' sportorganisaties is het bijvoorbeeld lastiger om medewerkers/vrijwilligers los te trekken van hun (dagelijkse) taken binnen de sportorganisatie teneinde aan de slag te gaan met sportinnovatie.

Bij sportinnovatie heeft men meer oog voor de maatschappelijke dan de economische impact, al let de topsport wel meer op prestatieverbetering dan sportverenigingen, fitnesscentra en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen

De derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie is sterk gelieerd aan zowel de Nationale kennisagenda Sport en Bewegen als met het Nationaal Sportakkoord. Drie hoofdthema's van die nationale kennisagenda zijn beter presteren, een leven lang bewegen en de waarde van sport (economisch en maatschappelijk).²⁸ Verschillende ambities behorende bij het Nationaal Sportakkoord staan vermeld in Tabel 2.2.

Tabel 2.2: Deelakkoorden uit het Nationaal Sportakkoord.

Deelakkoord:	Ambitie:	Selectie van pijlers in de aanpak:
Inclusief sporten en bewegen	"Nederland maakt de omslag van aangepast sporten naar inclusief sporten en bewegen"	Het stimuleren van inclusief sporten en bewegen
Duurzame sportinfrastructuur	"Alle sportvoorzieningen zijn functioneel, van kwaliteit en duurzaam"	Het breder en intensief benutten van sportaccommodaties Het verduurzamen van sportaccommodaties
Vitale sportbeweegaanbieders	en "De organisatie en financiën van sport- en beweegaanbieders zijn toekomstbestendig"	Toename in het aantal en diversiteit van vrijwilligers Innovatie van lidmaatschapsvormen
Positieve sportcultuur	"In Nederland kun je overal met plezier, veilig, eerlijk en zorgeloos sporten"	Toename van sportieve spelregels binnen alsmede buiten het 'veld' Welzijn van kinderen gaat boven winst
Van jongs af aan vaardig in bewegen	"Positieve trendbreuk in beweegvaardigheid van kinderen"	Toename van het aantal kinderen dat voldoet aan de beweegnorm Stijging van sportdeelname van 12 tot 18-jarigen

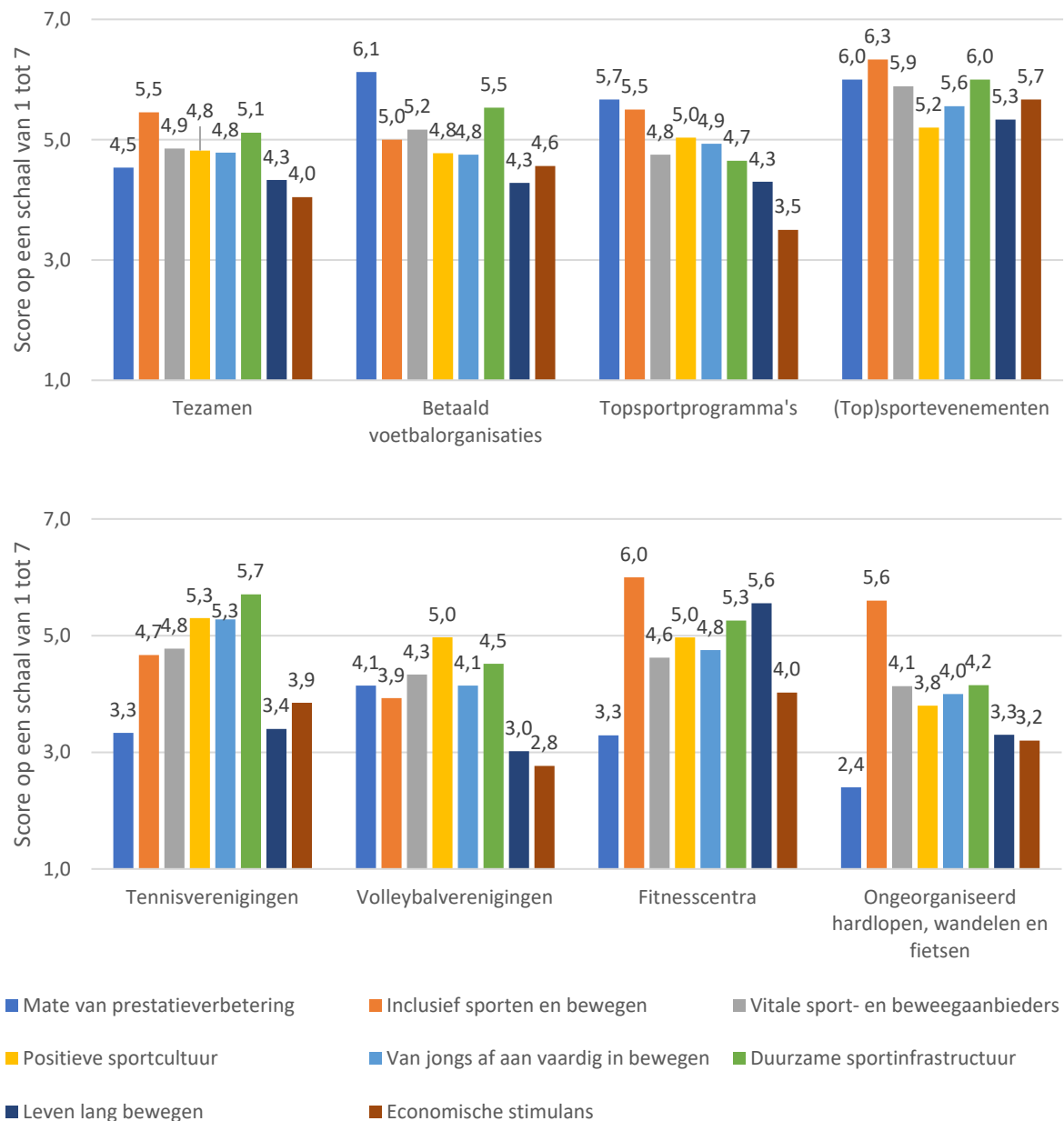
²⁷ Danneels (2003).

²⁸ NWO (2016).

Bron (inclusief omtrent de quotes van de ambitie per deelakkoord): Nationaal Sportakkoord (2018).

De sterke associatie met de Nationale Kennisagenda en het Nationaal Sportakkoord maakt het mogelijk om een beeld te schetsen in hoeverre bij de geselecteerde vormen van sport en bewegen wordt ingezet op pijlers van die documenten bij sportinnovatie. We benadrukken dat dit rapport geen inzichten geeft in wat de stand van zaken is in welke mate de geselecteerde vormen van sport en bewegen de ambities realiseren bij de verschillende pijlers, bijvoorbeeld bij hun bestaande sportactiviteiten. Conform de manier hoe sportinnovatie is gemeten wordt in Figuur 2.4 wel inzicht gegeven in hoeverre sportinnovaties gericht zijn op het maken van progressie op de verschillende pijlers.

Figuur 2.4: intentie om – met sportinnovatie – progressie te maken bij diverse pijlers van de Nationale Kennisagenda en het Nationaal Sportakkoord.



Zo zijn de geselecteerde vormen van sport en bewegen bij sportinnovatie meer gericht op de maatschappelijke impact dan de economische impact. Hierbij zijn de sportinnovaties vooral gericht op het bevorderen van inclusief sporten en bewegen (zie ook Figuur 2.4), hetgeen onderdeel vormt van maatschappelijke impact. Inclusief sporten en bewegen is – conform het Nationaal Sportakkoord – gemeten als een actieve levensstijl bij meer mensen (niet alleen bestaande leden), los van hun achtergrond en/of omstandigheden. Deze bevinding onderstreept dat het maatschappelijke karakter van sport en bewegen ook tot uiting komt bij sportinnovatie.

Bij vooral ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen alsmede bij volleybalverenigingen is – bij sportinnovatie – relatief vaak weinig oog voor pijlers, c.q. deelakkoorden behorende bij maatschappelijke en economische impact. Dit geldt onder meer voor de pijlers ‘leven lang bewegen’, ‘van jongs af vaardig in bewegen’ en ‘duurzame sportinfrastructuur’. Mede gegeven de laagdrempelige aard om een aanzienlijke groep mensen bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen te activeren is dat wel enigszins noemenswaardig te noemen.

Ten opzichte van alle geselecteerde vormen van sport en bewegen zijn de topsporten – bij sportinnovatie – juist relatief gericht op prestatieverbetering. Dit heeft zowel betrekking op wedstrijden als trainingen. Mede vanwege de vrij competitieve aard bij topsporten is dat geen verrassende observatie te noemen.

Tenslotte

In dit hoofdstuk kwam onder andere naar voren dat de ondervraagde topsporten relatief hoog scoren op sportinnovatie. Bij vooral sportverenigingen alsmede ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen zijn dat juist relatief lage scores. Met inachtneming van de relatieve sterke focus bij de verschillende vormen van sport en bewegen op de derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie (kortweg: impact) alsmede de pluriformiteit aan scores binnen die eigenschap worden in de onderstaande tabel enkele pijlers genoemd behorende bij die derde eigenschap. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen plus- en aandachtspunten. Een pluspunt betreft een bevinding waarop de betreffende vorm van sport en bewegen een hogere, c.q. betere score heeft op die pijler ten opzichte van de gemiddelde score daarop van alle geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen. Een aandachtspunt betreft een lagere score op een pijler ten opzichte van dat referentiekader. Pijlers behorende bij de derde gemeenschappelijke eigenschap waarop een vorm van sport en bewegen een vergelijkbare score heeft als de doorsnee ondervraagde sportorganisatie zijn niet opgenomen in de onderstaande tabel. De betreffende pijlers zouden ook gezien kunnen worden aspecten waarop progressie gemaakt kan worden.

In de veronderstelling dat elk van die pijlers even belangrijk en toepasbaar is bij elk van de geselecteerde vormen van sport en bewegen biedt de tabel daarmee inzichten in op welke gebieden sportinnovatie bevorderd kan worden. Hierbij zijn er ook mogelijkheden voor de verschillende vormen van sport en bewegen om elkaar te inspireren. Indien gewenst kan de lezer het onderstaande overzicht verfijnen door – op basis van Figuur 2.4 – additionele vergelijkingen te maken, bijvoorbeeld tussen pijlers binnen een specifieke vorm van sport en bewegen of met dezelfde pijlers bij andere vormen van sport en bewegen.

Tabel 2.3: plus- en aandachtspunten per vorm van sport en bewegen.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	Score op sportinnovatie:	Pluspunten:	Aandachtspunten:
Betaald voetbalorganisaties	Relatief hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van prestatieverbetering • Vitale sport- en beweegaanbieders • Duurzame sportinfrastructuur* • Economische stimulans 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusief sporten en bewegen
Topsportprogramma's	Relatief hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van prestatieverbetering 	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzame sportinfrastructuur* • Economische stimulans
(Top)sportevenementen	Relatief hoog	Relatief hoge scores op elk van de gemeten pijlers van impact bij sportinnovatie	-
Tennisverenigingen	Relatief laag	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve sportcultuur* • Van jongs af aan vaardig in bewegen • Duurzame sportinfrastructuur* 	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van prestatieverbetering • Inclusief sporten en bewegen • Leven lang bewegen
Volleybalverenigingen	Relatief laag	-	Relatief lage scores bij sportinnovatie op elk van de gemeten pijlers van impact, met uitzondering van 'mate van prestatieverbetering' en 'positieve sportcultuur'*
Fitnesscentra	Vergelijkbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusief sporten en bewegen • Leven lang bewegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van prestatieverbetering
Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	Relatief laag	-	Relatief lage scores bij sportinnovatie op elk van de gemeten pijlers van impact, met uitzondering van 'inclusief sporten en bewegen'

Noot: de score op sportinnovatie bij de betreffende vorm van sport en bewegen is hierbij vergeleken met de gemiddelde score daarop van de geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen. Dit referentiekader is ook toegepast bij de bovenstaande plus- en aandachtspunten.

* : de vragen behorende bij positieve sportcultuur en duurzame sportinfrastructuur voldeden empirisch niet aan de eisen om onderdeel te vormen van sportinnovatie. De bijbehorende vragen maken dan ook geen deel uit van de finale set van vragen omtrent de schaal om sportinnovatie te meten. In het kader van het Nationaal Sportakkoord zijn de gemiddelde scores daarop wel opgenomen in dit hoofdstuk, zij het niet als onderdeel van de schaal van sportinnovatie.

Economische stimulans is onderdeel van economische impact. Voortbouwende op de reeds opgestelde rapportage²⁹ valt hieronder bijvoorbeeld de intentie van sportinnovatie om werkgelegenheid te bevorderen (bijvoorbeeld door nieuwe activiteiten/producten onder de aandacht te brengen) of daar het aantal bedrijven te bevorderen (bijvoorbeeld door een nieuwe oplossing van een startend bedrijf te adopteren).

²⁹ Heij & Volberda (2020).

3. Factoren die sportinnovatie beïnvloeden

In dit hoofdstuk worden factoren besproken die samenhangen met sportinnovatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen een cluster van meer technologisch georiënteerde factoren en niet-technologisch georiënteerde factoren behorende bij sportorganisaties. Hierbij wordt ook ingegaan op de rol van beschikbare middelen. Net als in het aankomende hoofdstuk worden in dit hoofdstuk verbanden belicht tussen de betreffende factoren en sportinnovatie. Hierbij dient voorzichtigheid te worden betracht in causaliteit daartussen.

3.1. Technologische factoren

Aan sportorganisaties zijn diverse vragen gesteld in hoeverre zij bepaalde investeringen verrichten. In deze paragraaf vindt ten eerste – indien mogelijk – een vergelijking plaats van die investeringen met het landelijk gemiddelde. Vervolgens wordt verder ingezoomd op die investeringen bij de verschillende vormen van sport en bewegen. Verder wordt in deze paragraaf ingegaan op de beschikbare middelen van sportorganisaties.

Sportorganisaties investeren relatief weinig in nieuwe kennis

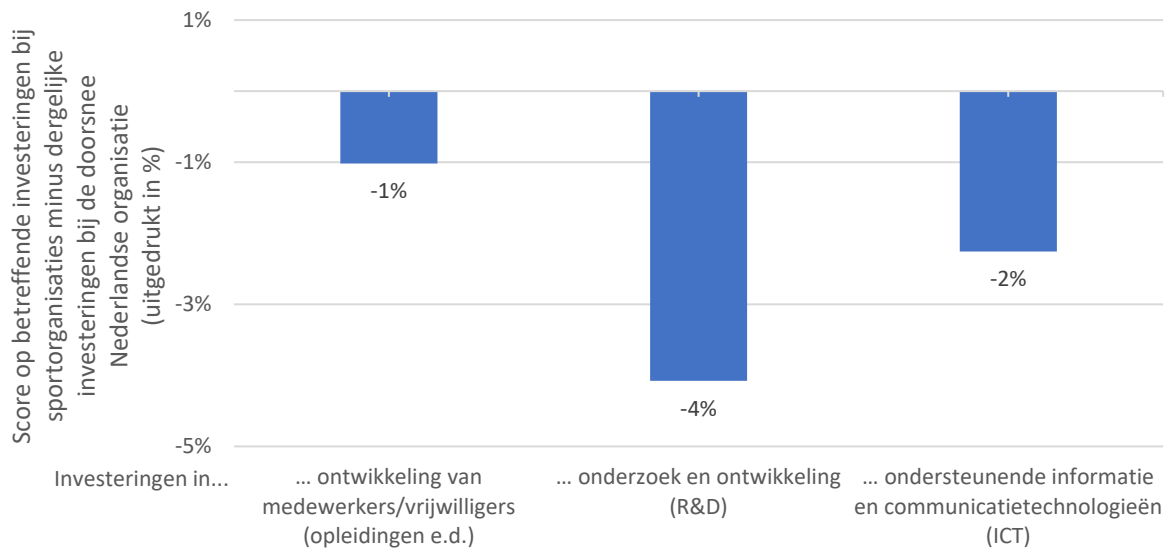
Bij diverse investeringen was een vergelijking mogelijk met data uit de Nederlandse Innovatie Monitor. Dit gaat om investeringen in de ontwikkeling van medewerkers/vrijwilligers, in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en in ondersteunende informatie en communicatietechnologieën (ICT). Elk van deze drie investeringen is gemeten als percentage van omzet, c.q. inkomsten.

Uit de vergelijking met het landelijk gemiddelde komt naar voren dat de ondervraagde sportorganisaties minder investeren in de ontwikkeling van medewerkers/vrijwilligers, in R&D en in ICT (zie ook Figuur 3.1). Vooral in R&D wordt relatief weinig geïnvesteerd. Dit betreft gemiddeld 4% van de omzet minder dan het landelijk gemiddelde. Investeringen in R&D zijn gericht op de introductie van nieuwe technologische kennis om dingen anders of beter te doen met betrekking tot uitvoerende activiteiten en oplossingen (producten/diensten) van een organisatie.³⁰ Dergelijke nieuwe kennis dient als input om die nieuwe activiteiten en oplossingen te realiseren.³¹

³⁰ Heij e.a. (2020).

³¹ Cruz-Cázeres, Bayona-Sáez & García-Marco (2013).

Figuur 3.1: investeringen van sportorganisaties ten opzichte van het landelijk gemiddelde.



Bron voor referentiekader: Nederlandse Innovatie Monitor editie 2020.

Sportorganisaties investeren relatief weinig in R&D en in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende vorm van sport en bewegen, terwijl dat wel samenhangt met sportinnovatie

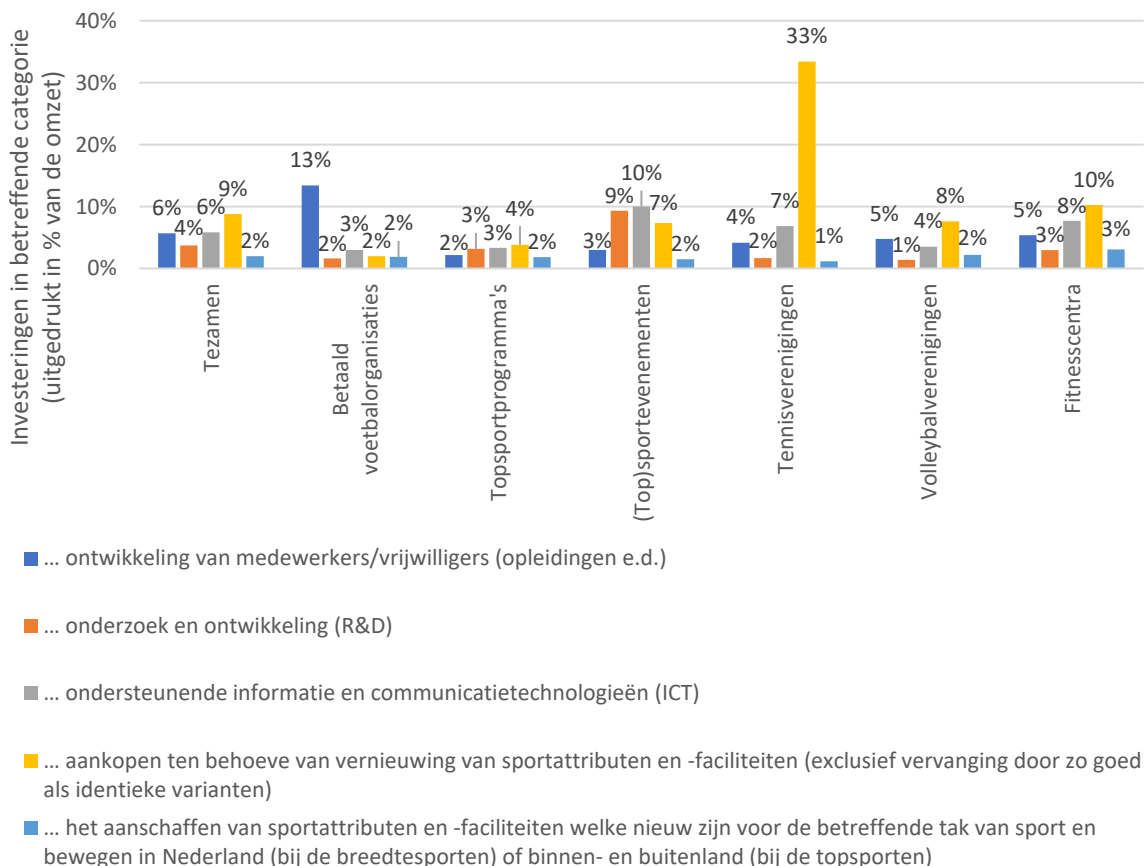
Sportorganisaties investeren eveneens relatief weinig in R&D als die investeringen worden vergeleken met de andere investeringen waarnaar gevraagd is. Gemiddeld investeren zij daar 4% van de omzet, c.q. inkomsten in (zie ook Figuur 3.2). Een andere categorie van investeringen waarin sportorganisaties relatief weinig investeren zijn investeringen in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten welke nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen in Nederland (bij sportverenigingen en fitnesscentra) of in binnen- en buitenland (bij de topsporten). Hierin wordt gemiddeld 2% van de omzet, c.q. inkomsten geïnvesteerd. Bij deze bevindingen kan wel de kanttekening geplaatst worden dat in Nederland veelal gemeenten de verantwoordelijkheid op zich hebben genomen om sportvoorzieningen te bouwen en te onderhouden. Met inachtneming van de partijen die benaderd zijn voor dit onderzoek vallen de bijbehorende innovaties van gemeenten om die reden grotendeels buiten de scope van deze nulmeting.

Uit de analyse van de data komt naar voren dat niet elk van de in Figuur 3.2 genoemde investeringen significant samenhangen met sportinnovatie. Bij R&D-investeringen en investeringen in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten welke nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen is dat wel het geval. Met andere woorden: sportorganisaties investeren relatief weinig in R&D alsmede in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten welke nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen, terwijl meer investeringen daarin wel gepaard gaan met een verhoogde score op sportinnovatie.

Sportorganisaties investeren verhoudingsgewijs vrij intensief in aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten (welke niet zozeer nieuw zijn voor de betreffende vorm van sport en bewegen), terwijl dat niet gepaard met een hogere mate van sportinnovatie

Van de gevraagde categorieën van investeringen zetten de ondervraagde sportorganisaties vooral in op aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten. De gemiddelde investeringen daarin zijn 9% van de omzet, c.q. inkomsten. Hieronder vallen geen aankopen die een zo goed als identieke variant vormen van de sportattributen en -faciliteiten die worden vervangen. Een onderdeel ervan kunnen wel de eerdergenoemde investeringen zijn in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten welke nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen in Nederland. Afgaande op de in Figuur 3.2 gepresenteerde waarden omvatten het gros (9% minus de 2%) van de aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten aankopen welke niet nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Uit de analyse van de data komt echter naar voren dat dergelijke aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten niet significant samenhangt met de score op sportinnovatie.

Figuur 3.2: investeringen per vorm van sport en bewegen.



Een vrij sterke focus van sportorganisaties op aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten kan ook mede verklaren waarom de mate van nieuwheid bij aanpassingen in het sportaanbod relatief beperkt is (zie ook het vorige hoofdstuk). Als vergelijkbare sportorganisaties identieke of vergelijkbare aankopen verrichten ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten, dan blijven ze vanuit marktoptiek relatief stilstaan waarbij het

onderscheidend vermogen tussen die sportorganisaties niet wezenlijk is veranderd. Dus als bijvoorbeeld een groot aantal tennisverenigingen dezelfde aankopen verrichten om padel mogelijk te maken, dan vormen die aankopen op zich geen wezenlijke vernieuwing in het sportaanbod (in dit voorbeeld padel) van het tennis in Nederland.

Beperkte investeringen liggen niet alleen aan sportverenigingen en fitnesscentra

Als ingezoomd wordt op de investeringen bij de diverse vormen van sport en bewegen, dan komen meerdere verschillen naar voren (zie ook Figuur 3.2). Zo kennen de topsporten en daarbinnen vooral betaald voetbalorganisaties en topsportprogramma's meermaals relatief weinig investeringen als het referentiepunt daarvoor het gemiddelde van de geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen betreft. Zo investeren betaald voetbalorganisaties met gemiddeld 2% van de omzet, c.q. inkomsten minder dan dat referentiekader (4% van de omzet, c.q. inkomsten). Topsportprogramma's investeren met gemiddeld 2% van de omzet, c.q. inkomsten relatief weinig in de ontwikkeling van medewerkers/vrijwilligers. Van de geselecteerde vormen van sport en bewegen voert fitness de ranglijst aan met het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen in Nederland. Zij investeren daar gemiddeld 3% van de omzet, c.q. inkomsten in. Met andere woorden: de topsporten dragen ook hun spreekwoordelijke steentje bij aan de eerdergenoemde observatie dat sportorganisaties niet altijd excelleren in investeringen.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat investeringen zijn gemeten als percentage van de omzet, c.q. inkomsten. De omzet, c.q. inkomsten kunnen bij diverse topsporten wel hoger zijn dan bij sportverenigingen en/of fitnesscentra waardoor de investeringen in absolute bedragen daarmee ook hoger kunnen zijn. Investeringen uitgedrukt als percentage van de omzet, c.q. inkomsten geven wel een beeld van de prioriteit en mogelijkheden die toegekend worden aan de betreffende investeringen.

In Figuur 3.2 vallen met name twee waarden op die eruit springen. Bij aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten valt vooral de intensiteit ervan op bij tennisverenigingen. Mogelijk hangt dit samen met de privatisering golf die plaatsvindt bij tennisverenigingen waarbij verenigingen zelf verantwoordelijk worden voor de accommodatie. Investeringen in het kader van het opkomende padel kunnen eveneens bijdragen aan de relatief intensieve aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten.

Bij investeringen in het kader van de ontwikkeling van medewerkers/vrijwilligers springen vooral de betaald voetbalorganisaties eruit. Zij investeringen gemiddeld 13% van de omzet, c.q. inkomsten daaraan. Dit omvat zowel de ontwikkeling van profvoetballers alsmede van overig personeel en vrijwilligers. Deze relatief hoge investeringen van betaald voetbalorganisaties hangt vermoedelijk samen met het verdienmodel dat zij hebben om voetballers op te leiden en vervolgens te verkopen aan andere clubs.

Meer beschikbare middelen gaan gepaard met een hogere mate van sportinnovatie en met meer investeringen in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen

Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat de beschikbaarheid van financiële middelen van belang wordt geacht om sportinnovatie te bevorderen.³² In de vragenlijst is dan ook gevraagd naar de middelen die sportorganisaties tot hun beschikking hebben. Beschikbare middelen verwijst naar middelen (in de vorm van tijd, geld, e.d.) die niet gealloceerd zijn en die de organisatie vlot kan aanwenden om nieuwe initiatieven te ondersteunen of mogelijk te maken.³³ Dit betreffen middelen die de organisatie heeft of toegang tot kan krijgen, waaronder financiële ondersteuning. Zo bevorderen dergelijke middelen de mogelijkheid om innovatie-activiteiten te ondernemen en om die middelen flexibel in te zetten tussen verschillende innovatie-activiteiten. Daarnaast neemt de kans op organisatorische conflicten af, omdat er dan minder onderhandeld dient te worden om toegang te krijgen tot middelen.³⁴

Uit de analyse van de data komt naar voren dat sportorganisaties met meer beschikbare middelen gekenmerkt worden door een hogere mate van sportinnovatie. Oftewel: sportorganisaties die vlot middelen (zoals tijd en geld) kunnen aanwenden welke niet gealloceerd zijn hebben meer mogelijkheden voor initiatieven die gericht zijn om sportinnovaties te realiseren. Hierbij speelt mee dat de hoeveelheid beschikbare middelen significant samenhangt met de omvang van investeringen in sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Dit betreft de enige type investeringen – van de in de voorgaande alinea's genoemde investeringen – waarmee beschikbare middelen significant samenhangt. Zoals in voorgaande alinea ook aan bod kwam gaan meer investeringen daarin gepaard met een hogere mate van sportinnovatie. Deze observaties lijken te suggereren dat sportorganisaties met meer beschikbare middelen meer geneigd zijn om die middelen ook aan te wenden als investeringen bij de aanschaf van sportattributen- en faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Met andere woorden: sportorganisaties die vlot de beschikking of toegang hebben tot middelen welke niet gealloceerd zijn aan specifieke verplichtingen zijn meer geneigd om meer in te zetten op sportinnovatie.

Tennisverenigingen beschikken over middelen; topsportprogramma's hebben relatief weinig beschikbare middelen met implicaties van dien om sportinnovatie te stimuleren

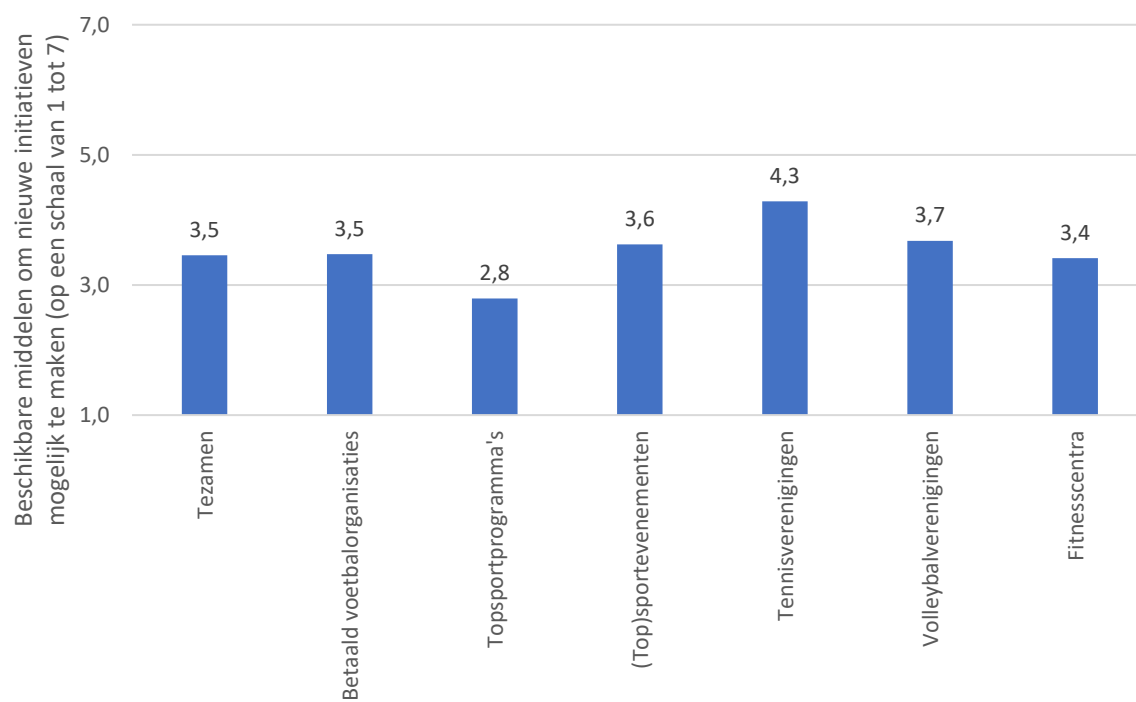
Bij een verbijzondering van de beschikbare middelen over de verschillende vormen van sport en bewegen vallen in het bijzonder de tennisverenigingen en topsportprogramma's op (zie ook Figuur 3.3). De ondervraagde tennisverenigingen worden gekenmerkt door een relatief hoge mate van beschikbare middelen ten opzichte van als het gemiddelde daarvan van de geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen. Bij topsportprogramma's geldt juist het tegenovergestelde: zij scoren daar relatief laag op. Deze bevinding lijkt te impliceren dat vooral topsportprogramma's potentieel laten liggen om sportinnovatie te stimuleren vanwege een relatief beperkte mate van beschikbare middelen.

³² Zie, bijvoorbeeld, Heij & Volberda (2020).

³³ Atuahene-Gima, Slater & Olson (2005).

³⁴ Troilo, De Luca & Atuahene-Gima (2014).

Figuur 3.3: aanwezigheid van beschikbare middelen om nieuwe initiatieven mogelijk te maken.



3.2. Niet-technologische factoren: kenmerken van sportorganisaties

Naast een set van vragen over investeringen en beschikbare middelen zijn ook diverse vragen gesteld welke geclusterd kunnen worden tot de categorie van niet-technologische factoren. Bij dit onderzoek zijn vier niet-technologische factoren gemeten: creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers, decentralisatie van besluitvorming, transformationeel leiderschap van bestuur/directie en co-creatie.

Creatieve vaardigheden hebben betrekking op de algemene vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers om anders te denken over kwesties teneinde met nieuwe en originele ideeën te komen en om in staat te zijn om de kwaliteit van nieuwe oplossingen te analyseren.³⁵ Het anders denken over kwesties draagt dus bij aan de totstandkoming van nieuwe ideeën en gedurfde acties.

Decentralisatie van besluitvorming heeft betrekking op de mate waarin besluitvorming is verspreid binnen een organisatie.³⁶ Bij decentrale besluitvorming is de besluitvorming meer gedelegeerd naar lagere niveaus in de organisatie en specialisten op bepaalde thema's.

Bij transformationeel leiderschap stimuleren leiders medewerkers om de doelen van de organisatie te behalen via identificatie met die doelen. Dit vindt plaats via de mate waarin die leiders worden vertrouwd, gerespecteerd en bewonderd (invloed via ideaalbeeld), het bevorderen van teamspirit en voorstellingsvermogen van toekomstige situaties (inspirerende motivatie), het stimuleren van creativiteit en ter discussie stellen van bestaande veronderstellingen (intellectuele uitdaging) en het creëren van een omgeving voor persoonlijke groei en leermogelijkheden (aandacht voor het individu).³⁷ Net als bij de Nederlandse Innovatie Monitor (editie 2020) is gekeken naar transformationeel leiderschap van het bestuur, c.q. de directie.

Co-creatie verwijst kortweg naar de mate waarin een organisatie bij innovatie-activiteiten samenwerkt met externe partijen.³⁸ Via co-creatie kunnen organisaties bijvoorbeeld toegang krijgen tot kennis van externe partijen, nieuwe mogelijkheden vinden om eigen kennis elders toe te passen en gezamenlijk nieuwe kennis te creëren.³⁹ Dergelijke samenwerkingen zijn in de afgelopen jaren bijvoorbeeld tot stand gekomen met banken (zoals de Rabobank). Sportbonden organiseren in samenwerking met marketeers heidagen waaronder over de ontwikkeling van nieuwe toernooivormen die passen bij deze tijd.

Uit de analyse van de data komt naar voren dat drie van de vier genoemde niet-technologische factoren significant samenhangt met sportinnovatie. Het accent in deze paragraaf ligt dan ook op deze drie factoren en daarmee niet op decentralisatie van besluitvorming.

³⁵ Birdi, Leach & Magadley (2016).

³⁶ Jansen e.a. (2006).

³⁷ Avolio, Bass & Jung (1999).

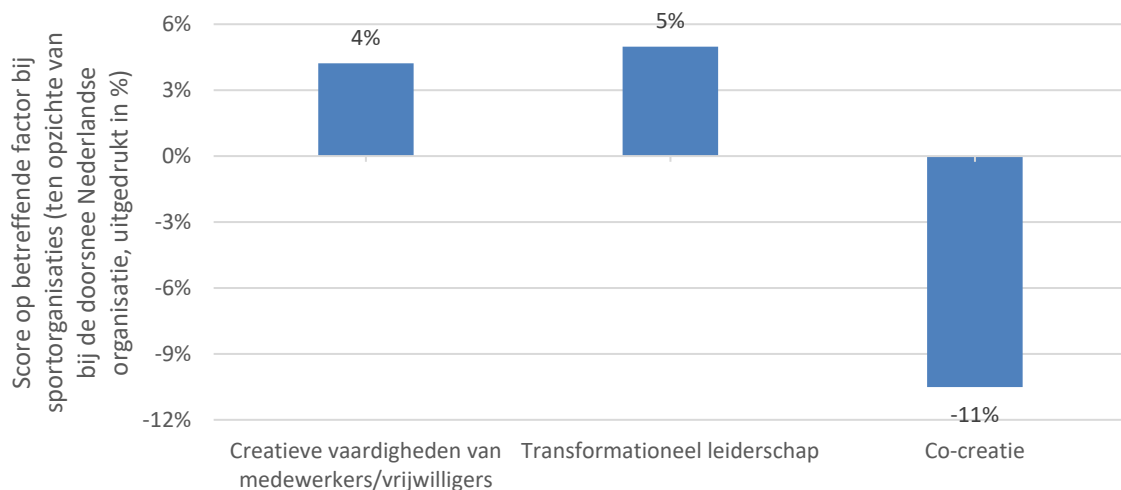
³⁸ Volberda, Heij & Bosma (2019).

³⁹ Enkel, Gassmann & Chesbrough (2009).

Medewerkers/vrijwilligers en het bestuur, c.q. de directie van sportorganisaties zijn vrij creatief en transformationeel gericht

De ondervraagde sportorganisaties worden gekarakteriseerd door een bovengemiddelde mate van creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en transformationeel leiderschap. Zij scoren hierop achtereenvolgens 4% en 5% hoger dan de doorsnee Nederlandse organisatie (zie ook Figuur 3.4). Zo kan variëteit in de achtergrond (bijvoorbeeld in beroep) van vrijwilligers bij een sportorganisatie ten goede komen om anders te denken over kwesties en met originele ideeën te komen. De aanwezigheid van beperkte financiële middelen bij menig sportorganisatie kan ook gepaard gaan met dat een groter beroep wordt gedaan op creatieve vaardigheden. Met de juiste leiderschapsstijl bij een sportorganisatie kan ook bevorderd worden dat er meer en/of beter gebruik gemaakt kan worden van de vrije tijd van die vrijwilligers.

Figuur 3.4: mate waarin diverse niet-technologische factoren aanwezig zijn bij sportorganisaties ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

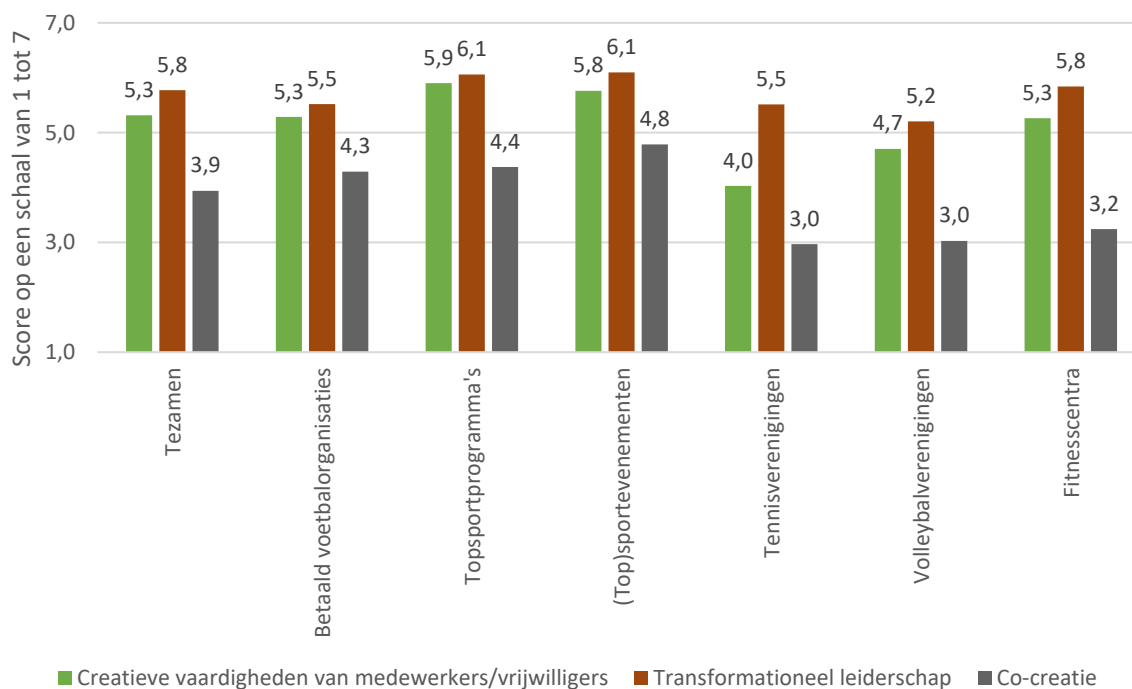


Bron voor referentiekader: Nederlandse Innovatie Monitor editie 2018, 2019 en 2020.

Creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap zijn vooral te vinden bij topsportprogramma's en (top)sportevenementen en in beperkte mate bij sportverenigingen

Tussen de verschillende vormen van sport en bewegen is er wel enige variatie in hoeverre creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en transformationeel leiderschap is waargenomen. Zo zijn deze twee niet-technologische factoren vooral te vinden bij topsportprogramma's en (top)sportevenementen (zie ook Figuur 3.5). Een relatief lage score daarop is te vinden bij sportverenigingen. De ondervraagde volleybalverenigingen scoren relatief laag op beide niet-technologische factoren. Bij tennisverenigingen is een relatief beperkte mate van creatieve vaardigheden bij medewerkers/vrijwilligers te vinden.

Figuur 3.5: mate waarin diverse niet-technologische factoren aanwezig zijn bij de verschillende vormen van sport en bewegen.



Sportorganisaties werken bij innovatie-activiteiten relatief beperkt samen met externe partijen (co-creatie)

In tegenstelling tot creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en transformationeel leiderschap van het bestuur, c.q. de directie zetten sportorganisaties relatief beperkt in op co-creatie. Deze observatie is zowel van toepassing met het landelijk gemiddelde als de mate van creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap als referentiekader. Zo scoren sportorganisaties 11% lager op co-creatie dan het landelijk gemiddelde (zie ook Figuur 3.4). De score op co-creatie is significant lager dan de score bij creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap (zie ook Figuur 3.5). Zoals eerder aangegeven hangt een hogere score op co-creatie wel samen met een hogere score op sportinnovatie. Deze bevindingen impliceren dat sportorganisaties potentieel onbenut laten om sportinnovatie te stimuleren door relatief beperkt in te zetten op samen met externe partijen bij innovatie-activiteiten.

Vooraf sportverenigingen en fitnesscentra blijven verhoudingsgewijs achter op co-creatie

Net als bij creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap is wel enige spreiding waarneembaar in welke mate de verschillende vormen van sport en bewegen inzetten op co-creatie (zie ook Figuur 3.5). Zo scoren zowel de betaald voetbalorganisaties, de topsportprogramma's en de (top)sportevenementen hoger op co-creatie dan de gemiddelde ondervraagde sportorganisatie. Vooral de mate van co-creatie bij (top)sportevenementen springt er verhoudingsgewijs uit in Figuur 3.5. Daartegenover staat dat sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen) en fitnesscentra juist getypeerd worden door een relatief lage mate van co-creatie. Deze bevinding suggereert dat in het bijzonder de laatstgenoemde vormen van sport en bewegen potentieel onbenut laten om sportinnovatie te bevorderen door beperkt in te zetten op co-creatie.

Sportorganisaties co-creëren relatief vaak met sporters/leden, sportbonden en vergelijkbare sportorganisaties, terwijl daarbij geen toename is waargenomen in sportinnovatie (bij co-creatie met leveranciers en sponsors is dat wel het geval)

De samenwerking bij innovatie-activiteiten kan plaatsvinden met een breed scala aan externe partijen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de ondervraagde sportorganisaties daarbij in het bijzonder samenwerken met de eigen sporters/leden (zie ook Tabel 3.1). Ook met leveranciers, sportbonden, sponsors en vergelijkbare sportorganisaties wordt relatief intensief samengewerkt bij innovatie-activiteiten ten opzichte van de gemiddelde externe partij waarmee wordt samengewerkt. Als een vergelijking wordt gemaakt met de doorsnee Nederlandse organisatie, dan vindt van de in deze alinea genoemde externe partijen co-creatie verhoudingsgewijs vaak plaats met vergelijkbare sportorganisaties (+33%) en leveranciers (+2%), zie ook Tabel 3.1. Ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie zetten sportorganisaties bij co-creatie verhoudingsgewijs wel iets minder frequent in op sporters/leden (-2%).

Uit de analyse van de data komt naar voren dat een verhoogde mate van sportinnovatie niet gebaat is bij co-creatie met elke externe partij. Van de externe partijen met wie sportorganisaties relatief intensief co-creëren gaat alleen samenwerking met leveranciers en sponsors gepaard met een hogere mate van sportinnovatie. Co-creatie met sporters/leden, sportbonden en vergelijkbare sportorganisaties blijken dus geen significant directe relatie te hebben met sportinnovatie (zie ook Tabel 3.1). Een mogelijke verklaring waarom co-creatie met sporters/leden niet samenhangt met sportinnovatie kan te maken hebben met een enigszins behoudend karakter van diverse sportorganisaties. In de bedrijfskunde literatuur wordt samenwerking met klanten – en vooral de grotere klanten – nog wel eens geassocieerd om een roep voor vooral meer van hetzelfde.⁴⁰

In de vorige paragraaf kwam aan bod dat aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en -faciliteiten niet samenhangt met sportinnovatie, terwijl dat wel het geval is bij het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Naast het *bij leveranciers aanschaffen* van voor-de-tak-van-sport nieuwe sportattributen en -faciliteiten gaat *co-creatie met leveranciers* dus ook gepaard met een verhoogde mate van sportinnovatie. Leveranciers hebben veelal specifieke kennis van bepaalde componenten, systemen en dergelijke en hebben veelal een (commercieel) belang om een sportinnovatie te realiseren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de ontwikkeling van nieuwe fitnessapparatuur. Een voorbeeld van een sportinnovatie

⁴⁰ Zie, bijvoorbeeld, Christensen (1997).

die is voortgekomen uit de samenwerking met een sponsor is de voedingsapp bij de Jumbo-wielerploeg.

Tabel 3.1: mate van co-creatie met diverse externe partijen en relatie met sportinnovatie.

Partij met wie sportorganisatie samenwerkt bij innovatie-activiteiten:	Mate waarin met die partij wordt samengewerkt (op een schaal van 1 tot 7):	Mate waarin sportorganisaties co-creëren met de betreffende externe partij (ten opzichte van de mate waarin de doorsnee Nederlandse organisatie dat doet):	Relatie met sportinnovatie:
Sporters/leden (bij betreffende sportorganisatie)	5,4	-2%	n.s.
Leveranciers	4,8	+2%	+
Sportbonden	4,6	.	n.s.
Sponsors	4,6	.	+
Vergelijkbare sportorganisaties	4,5	+33%	n.s.
Overheidsinstanties	4,0	.	+
Onderzoeksinstituten, inclusief universiteiten en/of hogere onderwijsinstellingen	4,0	-9%	n.s.
Sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen	3,9	.	n.s.
Bezoekers (toeschouwers, fans, e.d.)	3,6	-31%	n.s.
Andere externe partijen	3,4	-18%	+
Met partijen omtrent Sportinnovator Centra	3,1	.	+
Rechtenhouder(s) (alleen gevraagd bij topsportevenementen)	3,0	.	.
Consultants en/of open innovatie intermediairs	3,0	-25%	n.s.
Financiële instellingen (exclusief sponsors en overheidsinstanties)	2,9	.	n.s.
Gemiddelde van externe partijen tezamen	3,9		

Noot: voor het doeleinde om te vergelijken met het landelijk gemiddelde wordt bij de categorie 'sporters/leden' en 'bezoekers' vergeleken met de categorie 'klanten' uit de Nederlandse Innovatie Monitor editie 2019. De categorie 'vergelijkbare sportorganisaties' wordt vergeleken met 'bestaande concurrenten' uit diezelfde monitor.

Een groen-, zwart- en roodgekleurde waarde van samenwerking met de betreffende externe partij staat achtereenvolgens voor een significant hogere, vergelijkbare en lagere waarde dan de gemiddelde mate van samenwerking van alle genoemde externe partijen tezamen. De externe partijen zijn geordend naar aflopende mate van frequentie waarmee sportorganisaties co-creëren.

. : geen recentelijk referentiekader voorhanden. In de rechterkolom staat ook dit teken bij de relatie tussen co-creatie met rechtenhouders en sportinnovatie. Deze externe partij is alleen gevraagd bij (top)sportevenementen en bevat daarmee een gering aantal observaties om de relatie daartussen adequaat te beoordelen.

+ : een positieve samenhang tussen co-creatie met de betreffende externe partij en sportinnovatie.

n.s. : geen significante samenhang tussen co-creatie met de betreffende externe partij en sportinnovatie.

Sportorganisaties zetten relatief beperkt in op co-creatie met overige externe partijen en met partijen van Sportinnovator Centra, terwijl dat wel gepaard gaat met een hogere mate van sportinnovatie

Bij innovatie-activiteiten werken de ondervraagde sportorganisaties vooral relatief weinig samen met financiële instellingen. Ook wordt relatief beperkt samengewerkt met consultants en/of open innovatie intermediairs, rechtheouders (in het geval van topsportevenementen), met partijen omtrent Sportinnovator Centra, andere externe partijen en met bezoekers (zie ook Tabel 3.1). Als wederom een vergelijking wordt gemaakt met de doorsnee Nederlandse organisatie, dan vindt van de in deze alinea genoemde externe partijen co-creatie verhoudingsgewijs relatief weinig plaats met bezoekers (-31%), consultants en/of open innovatie intermediairs (-25%) en met andere externe partijen (-18%), zie ook Tabel 3.1. Onder de categorie andere externe partijen vallen bijvoorbeeld personen en/of organisaties die via het klanten-/ledennetwerk betrokken raken bij de innovatie-activiteiten van een sportorganisatie.

Van de externe partijen met wie sportorganisaties relatief beperkt co-creëren is bij samenwerking met de categorie andere externe partijen alsmede met partijen omtrent Sportinnovator Centra een verhoogde mate van sportinnovatie waargenomen. Deze bevindingen impliceren dat sportorganisaties potentieel onbenut laten liggen om sportinnovatie te bevorderen door bij co-creatie relatief beperkt in te zetten op samenwerking met andere externe partijen alsmede met partijen omtrent Sportinnovator Centra. De relatie van sportorganisaties met deze externe partijen is veelal minder prominent in de dagelijkse gang van zaken bij sportorganisaties dan de omgang met bijvoorbeeld sportbeoefenaars of leveranciers. Voorbeelden van sportinnovaties die tot stand zijn gekomen door co-creatie met partijen omtrent Sportinnovator Centra betreffen onder andere voedingsinnovaties (waaronder sportbrood, sportkwark en sportrepen) vanuit het Sportinnovator Centrum Papendal. Walking football is een voorbeeld van een sportinnovatie waarbij andere externe partijen betrokken zijn, waaronder een zorgverzekeraar en het Nationaal Ouderenfonds.

Sportorganisaties co-creëren relatief beperkt met financiële instellingen en bezoekers, terwijl dat wel samenhangt met haar beschikbare middelen

Zoals aangegeven werken sportorganisaties bij innovatie-activiteiten in het bijzonder relatief weinig samen met financiële instellingen. Uit de analyse van de data komt wel naar voren dat een verhoogde mate van co-creatie met financiële instellingen gepaard gaat met meer beschikbare middelen. Van de lijst van externe partijen waarmee sportorganisaties relatief beperkt co-creëren komen verder bezoekers (toeschouwers, fans e.d.) naar voren als partij waarmee een verhoogde mate van beschikbare middelen gepaard gaat. Hier staat tegenover dat een harde kern van supporters bij diverse vormen van sport en bewegen soms worden gezien als een tegenstander voor vernieuwingen. Dit kan mede verklaren waarom bij co-creatie met bezoekers geen significant verband is waargenomen met sportinnovatie.

Deze bevindingen opperen dat het betrekken van financiële instellingen en/of bezoekers bij innovatie-activiteiten een route kan zijn voor sportorganisaties om haar beschikbare middelen te bevorderen. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven hangt een toename in die beschikbare middelen op zijn beurt weer samen met meer investeringen in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen alsmede met een hogere mate van sportinnovatie.

Ook bij co-creatie met de volgende partijen is een verband waargenomen met de beschikbare middelen van sportorganisaties: sporters/leden, leveranciers, sponsors en sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen. De samenhang met meer beschikbare middelen geeft wel een indicatie van de beweegreden waarom sportorganisaties vrij frequent samenwerken met haar sporters/leden.

Sportorganisaties co-creëren met een gemiddelde mate met overheidsinstanties, terwijl dat wel samenhangt met een hogere mate van sportinnovatie

Met de overige in Tabel 3.1 genoemde externe partijen – overheidsinstanties, onderzoeksinstituten en sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen – vindt een vergelijkbare mate van co-creatie plaats als met de gemiddelde externe partij waarmee sportorganisaties samenwerken bij innovatie-activiteiten. Van deze partijen is alleen een significante toename waargenomen in sportinnovatie bij co-creatie met overheidsinstanties. Dit kan zowel om internationale, nationale, regionale als lokale overheidsinstanties gaan. Het beleid van landelijke en internationale overheidsinstanties is al een flink aantal jaren bewust op innovaties gericht en daar zijn specifieke fondsen voor ingesteld (waaronder Sportinnovator en Erasmus+ Sport). Deze bevinding suggereert dat co-creatie met overheidsinstanties tot een hoger plan getild kan worden om sportinnovatie te stimuleren.

Ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie werken sportorganisaties relatief weinig (-9%) samen met onderzoeksinstituten (zie ook Tabel 3.1). Tussen samenwerking met onderzoeksinstituten en sportinnovatie is geen significant verband waargenomen. Mogelijk hangt dit mede samen met dat onderzoeksinstituten frequent gericht zijn op het creëren van fundamentele kennis wat niet altijd geheel resoneert met de tweede gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie dat het direct de beoefening van de sport raakt. Een andere mogelijke verklaring is dat het tijd kost alvorens samenwerking met onderzoeksinstituten leidt tot een hogere mate van sportinnovatie. Een dergelijke vertraging alvorens een effect optreedt is lastig op te maken als alleen een nulmeting heeft plaatsgevonden.

Bij verschillende vormen van sport en bewegen zijn er mogelijkheden om sportinnovatie te stimuleren door verder in te zetten op co-creatie met specifieke externe partijen

In Figuur 3.5 is al aangegeven in hoeverre de verschillende vormen van sport en bewegen inzetten op co-creatie. In Tabel 3.2 staat een verdere specificatie van de mate waarin de ondervraagde sportorganisaties inzetten op co-creatie met verschillende externe partijen. Hieruit blijkt dat vooral betaald voetbalorganisaties en topsportprogramma's bij innovatie-activiteiten samenwerken met hun sporters/leden. In vergelijking met deze topsportorganisaties zetten de ondervraagde sportverenigingen en fitnesscentra juist relatief beperkt in co-creatie met hun sporters/leden.

In de voorgaande alinea's kwam naar voren dat co-creatie met leveranciers en sponsors samenhangt met sportinnovatie. Vooral betaald voetbalorganisaties en (top)sportevenementen werken relatief intensief samen met zowel leveranciers als sponsors. Bij de tennis- en volleybalverenigingen is dat juist relatief beperkt het geval. Fitnesscentra werken ook beperkt samen met sponsors. De mate van co-creatie van topsportprogramma's met leveranciers en sponsors is vergelijkbaar als met dat van de doorsnee ondervraagde sportorganisatie. Deze bevindingen suggereren dat topsportprogramma's

en sportverenigingen alsmede fitnesscentra progressie kunnen boeken met sportinnovatie door co-creatie met leveranciers en sponsors te intensiveren.

Tabel 3.2: mate waarin sportorganisaties bij de verschillende vormen van sport en bewegen samenwerken met externe partijen bij innovatie-activiteiten.

Externe partij waarmee wordt samengewerkt bij innovatie-activiteiten:	Tezamen	Betaald voetbalorganisaties	Topsportprogramma's	(Top)sportevenementen	Tennisverenigingen	Volleybalverenigingen	Fitnesscentra
Sporters/leden (bij betreffende sportorganisatie)	5,4	6,1	6,4	5,3	4,8	4,5	4,6
Leveranciers	4,8	5,3	4,6	6,3	3,2	2,8	4,6
Sportbonden	4,6	4,1	5,0	5,7	4,6	4,3	3,8
Sponsors	4,6	5,4	4,8	6,3	3,6	3,9	2,7
Vergelijkbare sportorganisaties	4,5	4,9	4,4	6,0	3,8	4,0	3,1
Overheidsinstantie(s)	4,0	4,0	4,8	4,3	3,2	3,2	3,6
Onderzoeksinstituten, inclusief universiteiten en/of hogere onderwijsinstellingen	4,0	4,0	5,8	5,0	1,8	2,1	3,0
Sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen	3,9	3,4	4,4	5,0	3,4	3,4	3,5
Bezoekers (toeschouwers, fans, e.d.)	3,6	4,5	3,0	5,0	3,2	3,3	2,4
Andere externe partijen	3,4	4,0	4,3	3,7	1,8	2,1	3,1
Met partijen omtrent Sportinnovator Centra	3,1	3,9	4,8	3,0	1,4	1,6	2,1
Consultants en/of open innovatie intermediairs	3,0	3,5	3,0	4,0	1,6	2,1	2,6
Financiële instellingen (exclusief sponsors en overheidsinstanties)	2,9	2,8	2,2	4,3	2,2	2,2	2,8

Noot: de scores in de tabel staan voor de mate van samenwerking met de betreffende externe partij, uitgedrukt op een schaal van 1 tot 7.

De volgorde van externe partijen correspondeert met de aflopende mate waarin sportorganisaties samenwerken met hen bij innovatie-activiteiten.

Samenwerking met rechtheouders (score: 3,0) is alleen gevraagd bij (top)sportevenementen. Hierdoor is het uit het oogpunt van vergelijking met de andere vormen van sport en bewegen niet opgenomen in deze tabel.

In het bijzonder bij de ondervraagde sportverenigingen vindt co-creatie met andere externe partijen en partijen van Sportinnovator Centra relatief beperkt plaats. Dit geldt eveneens voor de fitnesscentra, al is hun mate van co-creatie met andere externe partijen wel vergelijkbaar als die van de doorsnee ondervraagde sportorganisatie. Ook (top)sportevenementen kennen een dergelijke vergelijkbare mate van co-creatie met andere externe partijen en met partijen omtrent Sportinnovator Centra. Betaald voetbalorganisaties en vooral topsportprogramma's zetten verhoudingsgewijs vrij actief in op co-creatie met die twee partijen. Vooral de sportverenigingen, fitnesscentra en (top)sportevenementen lijken dus mogelijkheden onbenut laten om sportinnovatie te bevorderen via verdere intensivering van co-creatie met andere externe partijen en met partijen omtrent Sportinnovator Centra.

Wat betreft de co-creatie met overheidsinstanties en met financiële instellingen geldt dat vooral dat sportorganisaties uit de sportverenigingen en fitnesscentra relatief beperkt samenwerken met die twee externe partijen ten opzichte van de gemiddelde ondervraagde sportorganisatie. De mate van co-creatie met financiële instellingen is bij fitnesscentra wel vergelijkbaar als de gemiddelde ondervraagde sportorganisatie. Dit is eveneens van toepassing voor betaald voetbalorganisaties, al excelleren zij ook niet in de mate van co-creatie met overheidsinstanties. De (top)sportevenementen excelleren eveneens niet in co-creatie met overheidsinstanties, al zijn zij verhoudingsgewijs wel vrij actief met co-creatie met financiële instellingen. De topsportprogramma's zetten vrij actief in op co-creatie met overheidsinstanties, terwijl zij juist beperkt co-creëren met financiële instellingen. Zoals eerder geconstateerd hangt co-creatie met financiële instellingen samen met beschikbare middelen en juist de topsportprogramma's geven aan relatief laag te scoren op beschikbare middelen. Kortom, bij de verschillende onderzochte vormen van sport en bewegen zijn er mogelijkheden om sportinnovatie dan wel de beschikbare middelen te bevorderen door co-creatie met overheidsinstanties en financiële instellingen naar een hoger plan te tillen.

Niet-technologische factoren zijn minstens net zo belangrijk voor sportinnovatie als de technologische factoren

In dit hoofdstuk zijn diverse technologische en niet-technologische factoren vermeld die samenhangen met sportinnovatie. Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt nog gekeken in hoeverre die factoren gelijkwaardig samenhangen met variatie in de score op sportinnovatie. Hierbij wordt ingezoomd op de factoren waarbij eerder in dit hoofdstuk naar voren kwam dat die significant samenhangen op sportinnovatie. Voor het doeleinde van deze vergelijking wordt ingezoomd op drie categorieën, oftewel;

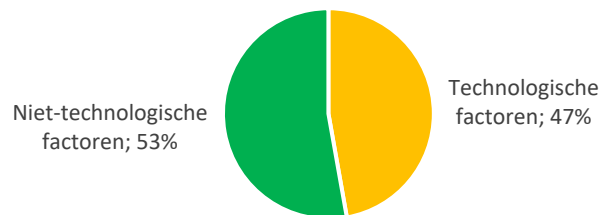
- 1) Technologische factoren: het gemiddelde van R&D-investeringen en investeringen in de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen;
- 2) Beschikbare middelen;
- 3) Niet-technologische factoren: het gemiddelde van creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers, transformationeel leiderschap van bestuur/directie en co-creatie.

Uit die vergelijking komt naar voren dat beschikbare middelen niet langer een directe samenhang kent met sportinnovatie als de technologische en niet-technologische factoren zijn inbegrepen in de analyse. De beschikbare middelen van een sportorganisatie gaan wel gepaard met de omvang van haar investeringen in technologische factoren. Op het niveau van de niet-technologische factoren tezamen is hier geen samenhang waargenomen. Deze bevindingen suggereren dat beschikbare middelen eerst gepaard gaan toenemende investeringen in technologische factoren (en daarbij vooral investeringen in de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen) alvorens de mate van sportinnovatie wordt beïnvloed.

Als vervolgens de relatieve samenhang van de technologische en niet-technologische factoren op sportinnovatie wordt vergeleken, dan komt naar voren dat de niet-technologische factoren minstens net zo belangrijk zijn als de technologische-factoren. De samenhang tussen de niet-technologische factoren en sportinnovatie is met 53% zelfs wat sterker te noemen dan de samenhang tussen de technologische factoren en sportinnovatie (47%), zie ook Figuur 3.6. Met andere woorden: eenzijdige

aandacht voor beschikbare middelen en investeringen in technologie geeft een gedeeltelijk beeld hoe sportinnovatie beïnvloed kan worden. Het is de combinatie van technologische én niet-technologische factoren die gepaard gaat met een hogere mate van sportinnovatie.

Figuur 3.6: relatieve samenhang van technologische en van niet-technologische factoren op sportinnovatie.



Noot: de percentages in dit figuur vertegenwoordigen de relatieve samenhang van de technologische en niet-technologische factoren op sportinnovatie. Relatieve samenhang betreft het gestandaardiseerde effect van de technologische of niet-technologische factoren op sportinnovatie wat is uitgedrukt als percentage van de som van die twee gestandaardiseerde effecten. Voor het doeleinde van deze vergelijking staat 100% dus voor de som van die twee gestandaardiseerde effecten.

Tenslotte

In dit hoofdstuk kwam onder andere naar voren dat sportorganisaties beperkt inzetten op investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en op co-creatie. De combinatie van deze twee bevindingen vormt een signaal dat sportorganisaties daardoor een beperkte aanvoer hebben van nieuwe kennis, minder mogelijkheden hebben om zelf ontwikkelde kennis elders toe te passen en uitdagingen ervaren om kennis en ontwikkelingen – welke buiten hun bestaande kennisbases liggen – te identificeren en te benutten.⁴¹ Dit belemmert de mogelijkheden om zelfstandig en samen met anderen – en daarbij vooral de minder voor de hand liggende externe partijen – initiatieven te ontplooiën om sportinnovatie te bevorderen. Hier staat wel tegenover dat sportorganisaties gekenmerkt worden door vrij creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en transformationeel leiderschap van het bestuur, c.q. de directie. Een verhoogde mate van deze twee niet-technologische factoren hangt samen met een hogere score op sportinnovatie.

In lijn met het vorige hoofdstuk sluit dit hoofdstuk eveneens af met een selectie van plus- en aandachtspunten per vorm van sport en bewegen (zie ook Tabel 3.3). Deze punten hebben betrekking op factoren waarbij een significante samenhang is waargenomen met sportinnovatie. We benadrukken dat het referentiekader bij deze tabel de doorsnee ondervraagde sportorganisatie is. In vergelijking met het landelijk gemiddelde zouden R&D-investeringen en co-creatie ook niet gezien worden als pluspunten bij de betreffende vormen van topsport.

In de rechterkolom van Tabel 3.3 zijn externe partijen genoemd waarmee sportorganisaties uit de betreffende vorm van sport en bewegen niet intensief samenwerken bij innovatie-activiteiten (lees: een vergelijkbare of beperkte mate van co-creatie ten opzichte van de doorsnee externe partij), maar waarbij een samenwerking met die betreffende externe partij wel gepaard gaat met een hogere score

⁴¹ Conform Cohen & Levinthal (1990); Chesbrough (2003).

op sportinnovatie en/of beschikbare middelen. Met andere woorden: in de rechterkolom van de onderstaande tabel staan inzichten aangegeven hoe elk van de geselecteerde vormen van sport en bewegen co-creatie kan bevorderen om sportinnovatie te stimuleren door in te zetten op samenwerking met bepaalde externe partijen.

Tabel 3.3: plus- en aandachtspunten per vorm van sport en bewegen.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	Pluspunten:	Aandachtspunten:	Mogelijkheden om co-creatie te bevorderen:
Betaald voetbalorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creatie 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Overheidsinstanties • Sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen * • Financiële instellingen *
Topsportprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve vaardigheden • Transformationeel leiderschap • Co-creatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare middelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leveranciers • Sponsors • Sportorganisaties uit andere takken van sport en bewegen * • Bezoekers * • Financiële instellingen *
(Top)sportevenementen	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Creatieve vaardigheden • Transformationeel leiderschap • Co-creatie 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Sportbeoefenaars * • Overheidsinstanties • Andere externe partijen • Met partijen omtrent Sportinnovator Centra
Tennisverenigingen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare middelen 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Creatieve vaardigheden • Co-creatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk van de vermelde externe partijen
Volleybalverenigingen	-	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Creatieve vaardigheden • Transformationeel leiderschap • Co-creatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk van de vermelde externe partijen
Fitnesscentra	<ul style="list-style-type: none"> • Investerings in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten welke nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen in Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk van de vermelde externe partijen

Noot: bij de plus- en aandachtspunten alsmede de externe partijen waarmee sportorganisaties niet intensief co-creëren (rechter kolom) zijn scores vergeleken met de gemiddelde scores daarop van de geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen. In de rechterkolom staat bij de sportverenigingen en fitnesscentra 'Elk van de vermelde externe partijen'. Dit verwijst naar elk van de externe partijen waarmee een samenhang met sportinnovatie en/of beschikbare middelen is waargenomen (zoals reeds belicht in dit hoofdstuk). Als een asterisk staat vermeld achter de externe partij in de bovenstaande tabel, dan hangt co-creatie met de betreffende partij alleen samen met de beschikbare middelen van sportorganisatie en dus niet (direct) met sportinnovatie.

4. Prestatiemaatstaven

In de twee voorgaande hoofdstukken is achtereenvolgens de stand van zaken gepresenteerd van sportinnovatie in Nederland en van diverse factoren die dat beïnvloeden. In dit hoofdstuk staan de prestaties van sportorganisaties centraal en de relatie daarvan met sportinnovatie. Voor de volledigheid wordt benadrukt dat het hier gaat om de recentelijk gerealiseerde prestaties van sportorganisaties (op het moment dat de nulmeting plaatsvond). Dit is anders dan de derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie waarbij het accent ligt op de intentie van de impact waarop een sportinnovatie gericht is, waaronder gericht op het bevorderen van de sportprestaties (zie ook de alinea onder Figuur 1.1 voor een nadere toelichting daarover).

Voor de doeleinden van dit rapport heeft de term sportprestaties hier betrekking op de mate van een solide financiële positie, uitmuntende sportprestaties, positieve ontwikkeling van het aantal sportbeoefenaars en prestaties in de algemene zin van een sportorganisatie ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties. Bij de topsporten kunnen die vergelijkbare sportorganisaties in het binnen- en buitenland zitten.

In het kader van prestatimaatstaven is ook gevraagd naar de tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers en bij sportbeoefenaars. De tevredenheid bij hen is niet direct aan vrijwilligers en sportbeoefenaars zelf voorgelegd, maar aan een afgevaardigde van de betreffende sportorganisatie of – bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen – een partij rondom die ongeorganiseerde vorm van sport en bewegen. Het gaat dus om de door respondenten van de organisaties gepercipieerde tevredenheid. Verder is gevraagd naar het gemiddeld aantal jaren dat sportbeoefenaars actief zijn bij de betreffende sportorganisatie.

Net als bij de andere passages van dit rapport dient in dit hoofdstuk voorzichtigheid te worden betracht om causaliteit te claimen: er worden vooral relaties beschreven tussen sportinnovatie en prestatimaatstaven.

Prestaties van sportorganisaties blijven achter ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie; de tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers is wel op een vergelijkbaar niveau

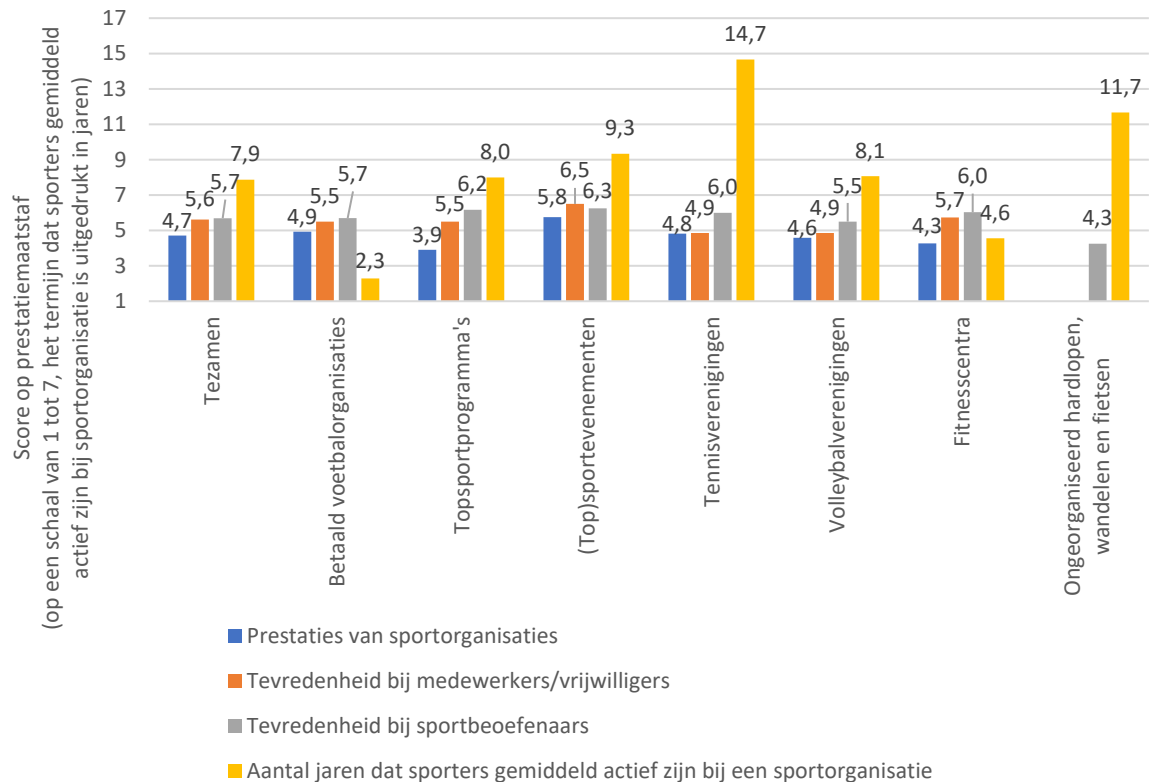
Om een beeld te vormen van prestaties van sportorganisaties worden die vergeleken met de prestaties van de doorsnee Nederlandse organisatie. Aan het meten van de prestaties bij beide groepen organisaties ligt dezelfde schaal ten grondslag, maar voor de sportorganisaties is die aangepast aan de specifieke context. De vergelijking met de prestaties van de doorsnee Nederlandse organisatie geeft daarmee dus een impressie.

Uit de vergelijking komt naar voren dat de prestaties van de ondervraagde sportorganisaties 6% lager zijn dan die van de doorsnee Nederlandse organisatie. Als verklaring hiervoor speelt waarschijnlijk mee dat bij een aanzienlijk aantal sportorganisaties – in tegenstelling tot bij het bedrijfsleven – winst maken niet het uitgangspunt is.⁴²

⁴² Smith & Stewart (2010); Heij & Volberda (2020).

De tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers is wel op een vergelijkbaar niveau als de medewerkerstevredenheid bij de doorsnee Nederlandse organisatie. De tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers heeft eveneens een vergelijkbare orde van grootte als de tevredenheid bij sportbeoefenaars (zie ook Figuur 4.1).

Figuur 4.1: scores op diverse prestatie maatstaven opgesplitst per vorm van sport en bewegen.



Noot: prestaties van sportorganisaties en tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers is niet van toepassing bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen.

Topsportprogramma's en fitnesscentra kennen in tegenstelling tot (top)sportevenementen relatief lage prestaties

Tussen de diverse vormen van sport en bewegen zijn verschillen waarneembaar op de verschillende prestatie maatstaven (zie ook Figuur 4.1). Zo kennen de (top)sportevenementen iets hogere prestaties (in termen van financieel, sportief en ontwikkeling van aantal sportbeoefenaars) dan de andere ondervraagde sportorganisaties. Dit is enigszins opmerkelijk te noemen, aangezien twee derde van deze organisaties aangeeft dat Corona van invloed is geweest op de beantwoording, maar dat lijkt op dit punt (nog) niet door te werken. Van de onderzochte vormen van sport en bewegen voeren (top)sportevenementen eveneens de ranglijst aan met sportinnovatie (zie ook Tabel 2.1).

De fitnesscentra en vooral de topsportprogramma's worden juist gekenmerkt door iets lagere prestaties (zie ook Figuur 4.1). Bij de fitnesscentra speelt waarschijnlijk mee dat ze vanwege de Corona-uitbraak geheel of grotendeels gesloten waren voor meerdere maanden. Bij de topsportprogramma's spelen mogelijk de beperkte beschikbare middelen die er aanwezig zijn mee

(zie ook Figuur 3.3). Daarnaast zitten de sporters van de topsportprogramma's veelal in een intensieve 'concurrentiestrijd' met hun concullega's uit andere landen met de implicaties van dien voor de sportprestaties.

Sportverenigingen kennen in tegenstelling tot (top)sportevenementen relatief lage tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers

Ook bij de tweede prestatie maatstaf – tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers – scoren (top)sportevenementen relatief hoog (zie ook Figuur 4.1). Bij sportverenigingen is juist een relatief lage score daarop waarneembaar. Dit geldt zowel voor de ondervraagde tennisverenigingen als de volleybalverenigingen. In dit rapport worden overigens geen uitspraken gedaan – net als bij de tevredenheid bij sportbeoefenaars – welke minimumscore van tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers een voldoende daarop vertegenwoordigt.

Sportbeoefenaars bij topsportprogramma's, (top)sportevenementen, tennisverenigingen en fitnesscentra zijn in tegenstelling tot beoefenaars van ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen relatief tevreden

In vergelijking met de tevredenheid van de sportbeoefenaars bij alle ondervraagde sportorganisaties tezamen komt het beeld naar voren dat sportorganisaties bij diverse vormen van sport en bewegen bovengemiddeld scoren op die tevredenheid. Dit gaat om (top)sportevenementen, topsportprogramma's, tennisverenigingen en fitnesscentra (zie ook Figuur 4.1). De tevredenheid bij deelnemers van (top)sportevenementen heeft overigens betrekking op gehele deelnemersveld en niet alleen de professionele sporters die deelnemen. Bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen komt juist een relatief lage mate van tevredenheid bij sportbeoefenaars naar voren. Deze vorm van sport en bewegen kent een relatief lage score op sportinnovatie als geheel (zie ook Tabel 2.1).

Bij tennisverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen blijven sportbeoefenaars relatief lang actief; bij fitnesscentra en betaald voetbalorganisaties is dat juist relatief kort

De vierde prestatie maatstaf betreft hoeveel jaren sportbeoefenaars gemiddeld actief zijn bij de betreffende sportorganisatie. De meting van deze prestatie maatstaf is bij de (top)sportevenementen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen iets aangepast om het nader aan te laten sluiten bij de betreffende vorm van sport en bewegen. Bij (top)sportevenementen is – conform de gebruiken bij die vorm van sport en bewegen – gevraagd naar hoe vaak deelnemers gemiddeld deelnemen aan sportevenementen van een sportevenementenorganisator. Het is mogelijk dat een deelnemer actief is bij meerdere (top)sportevenementen van een bepaalde sportevenementenorganisator. Daarnaast heeft de vraag over hoe vaak deelnemers deelnemen aan (top)sportevenementen betrekking op het gehele deelnemersveld en niet alleen de professionele deelnemers. Bij de ongeorganiseerde vorm van sport en bewegen heeft de vierde prestatie maatstaf betrekking op hoeveel jaren mensen gemiddeld ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen beoefenen.

Ondanks de beperkte mate van tevredenheid bij hardlopers, wandelaars en fietsers die dat ongeorganiseerd beoefenen, zijn zij met gemiddeld 11,7 jaar wel relatief lang actief daarmee (zie ook Figuur 4.1). Hier speelt mogelijk mee dat het gaat om lifetime sporten. Dit geldt ook voor tennis, waarbij de ondervraagde tennisverenigingen aangeven dat mensen gemiddeld 14,7 jaar actief blijven

bij de betreffende vereniging. Dit is ten opzichte van de doorsnee sportorganisatie een bovengemiddeld aantal jaren.

Bij fitnesscentra en betaald voetbalorganisaties zijn sportbeoefenaars juist kort actief bij de betreffende sportorganisatie. Dit gaat om achtereenvolgens 4,6 en 2,3 jaar. Bij fitnesscentra zijn de leden dus over het algemeen wel relatief tevreden, maar blijven ze desondanks dat relatief kort actief bij hetzelfde fitnesscentrum. Leden zijn daar veelal minder intrinsiek gemotiveerd en nemen deel vanuit sociale motieven.⁴³ Bij het betaald voetbal spelen transfers en kortere carrières een rol bij dat relatief korte termijn.⁴⁴ Transfers hangen samen met het eerdergenoemde verdienmodel om spelers op te leiden en vervolgens te verkopen aan andere clubs. Ook spelers waarbij om wat voor reden dan ook de contracten niet worden verlengd – of incidenteel zelfs worden ontbonden – kan bijdragen aan het relatief korte termijn dat betaald voetballers actief zijn bij dezelfde club.

Deelnemers aan de ondervraagde (top)sportevenementen nemen gemiddeld 9,3 keer deel aan dergelijke evenementen van een sportevenementenorganisator. In dit rapport wordt voorzichtigheid betracht om die waarde als veel of weinig te bestempelen, aangezien een deelnemer in al dan niet hetzelfde jaar kan deelnemen aan verschillende sportevenementen van die organisator. Bij een eventuele vervolgmeting kan deze waarde bij (top)sportevenementen nader in perspectief worden geplaatst.

Een verhoogde mate van sportinnovatie hangt samen met verhoogde prestaties van sportorganisaties en meer tevreden medewerkers/vrijwilligers en sportbeoefenaars

De resterende vraag voor dit onderzoeksrapport is of sportinnovatie gepaard gaat met de genoemde prestatie-indicatoren. Uit de analyse van de surveydata komt naar voren dat dit inderdaad het geval is. Een hogere mate van sportinnovatie gaat gepaard met verhoogde prestaties van sportorganisaties (in termen van financieel, sportief en de ontwikkeling van aantal sportbeoefenaars). Zo kunnen sportorganisaties zich met sportinnovatie nader onderscheiden binnen de betreffende tak van sport van bewegen en daarmee sportieve en financiële voordelen behalen. Afhankelijk van de specifieke vorm van sport en bewegen kunnen die financiële voordelen bijvoorbeeld bestaan uit meer prijzengeld, meer sponsorinkomsten of rechtvaardiging van andere lidmaatschapstarieven.

Op basis van deze nulmeting kan echter geen volledig uitsluitend gegeven worden over de causaliteit van de relatie tussen sportinnovatie en de vermelde prestatie maatstaven. Het is immers ook mogelijk dat beter presterende sportorganisaties meer inzetten op sportinnovatie. Bij deze nulmeting is wel een samenhang waargenomen tussen sportinnovatie en diverse prestatie maatstaven van sportorganisaties.

De realisatie van een sportinnovatie betekent overigens niet dat sportorganisaties daarmee gedurende een langere termijn gegarandeerd voordelen kunnen behalen. Vanwege het beschreven fenomeen van ‘red queen competition’ en kuddegedrag kan de betreffende sportinnovatie vlot worden geadopteerd door anderen waardoor het netto-voordeel ervan kan afnemen. Ook kunnen andere sportorganisaties andere sportinnovaties ontwikkelen om het behaalde voordeel van de betreffende sportinnovatie te ontmantelen. Net als in het bedrijfsleven is een voldoende niveau van

⁴³ Lucassen & Tiessen-Raaphorst (2006).

⁴⁴ Lucassen & Tiessen-Raaphorst (2006).

sportinnovaties hoogstwaarschijnlijk van wezenlijk belang voor het langere termijn succes van sportorganisaties.

Een hogere mate van sportinnovatie hangt ook samen met meer tevreden medewerkers/vrijwilligers en meer tevreden sportbeoefenaars. Zo kan de sportinnovatie inspelen op de behoeftes van medewerkers/vrijwilligers en van sportbeoefenaars. Hierbij valt te denken aan de introductie van walking football waarbij ingespeeld wordt op de behoefte van ouderen om (in groepsverband) te sporten.

Uit de analyse van de data komt verder naar voren dat sportinnovatie niet significant samenhangt met het aantal jaren dat sportbeoefenaars gemiddeld actief zijn bij de betreffende sportorganisatie. Dit impliceert dat sportbeoefenaars bij sportorganisaties met een hogere mate van sportinnovatie gemiddeld niet langer doch ook niet korter actief blijven bij die organisatie dan sportorganisaties met een meer beperkte mate van sportinnovatie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat een groep sportbeoefenaars als gevolg van een sportinnovatie langer bij een sportorganisatie actief blijft, terwijl een andere groep daardoor eerder vertrekt. De gemiddelde termijn waarmee sportbeoefenaars actief blijven bij die sportorganisatie blijft in dat scenario dan netto gezien vergelijkbaar. Een andere mogelijke verklaring is dat sportinnovaties van een dusdanige aard zijn dat ze niet echt van invloed zijn op de afweging hoelang sportbeoefenaars actief blijven bij een bepaalde sportorganisatie.

Tenslotte

In dit hoofdstuk kwam onder andere naar voren dat de verschillende vormen van sport en bewegen verschillend scoren op de diverse prestatie maatstaven. Daarnaast is – op basis van surveydata – aangetoond dat een verhoogde mate van sportinnovatie gepaard gaat met verhoogde prestaties (financieel, sportief en ontwikkeling van aantal sportbeoefenaars) van sportorganisaties alsmede met meer tevredenheid medewerkers/vrijwilligers en sportbeoefenaars.

In lijn met de vorige twee hoofdstukken sluit dit hoofdstuk af met een selectie van plus- en aandachtspunten bij elk van de verschillende vormen van sport en bewegen (zie ook Tabel 4.1).

Tabel 4.1: plus- en aandachtspunten per vorm van sport en bewegen.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	Pluspunten:	Aandachtspunten:
Betaald voetbalorganisaties	-	• Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie
Topsportprogramma's	• Tevredenheid bij sportbeoefenaars	• Prestaties van sportorganisaties
(Top)sportevenementen	• Elk van de vermelde prestatie maatstaven *	-
Tennisverenigingen	• Tevredenheid bij sportbeoefenaars	• Tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers
Volleybalverenigingen	-	• Tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers
Fitnesscentra	• Tevredenheid bij sportbeoefenaars	• Prestaties van sportorganisaties • Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie
Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	• Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie	• Tevredenheid bij sportbeoefenaars

Noot: bij de plus- en aandachtspunten zijn scores vergeleken met de gemiddelde scores daarop van de geselecteerde vormen van sport en bewegen tezamen. De prestatie maatstaf 'Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie' heeft bij de ongeorganiseerde vorm van sport en bewegen betrekking op hoeveel jaren mensen gemiddeld ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen beoefenen.

* : zoals in dit hoofdstuk is belicht wordt voorzichtigheid betracht bij het trekken van conclusies op basis van de vergelijking van de (top)sportevenementen met de andere vormen van sport en bewegen wat betreft de vierde prestatie maatstaf 'aantal jaren dat sporters gemiddeld actief zijn bij de sportorganisatie'.

5. Conclusies en aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn inzichten geboden in de stand van zaken van sportinnovatie in Nederland en bijbehorende factoren (zowel technologisch als niet-technologisch) en prestatie maatstaven. Dit resulteert in een aantal algehele conclusies en aanbevelingen, die in dit hoofdstuk worden beschreven.

Sportinnovatie hangt samen met de prestaties van sportorganisaties, maar sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen zetten daar relatief beperkt op in

Op basis van de ondervraagde sportorganisaties – uit diverse vormen van sport en bewegen – komt in dit rapport (empirisch) naar voren dat sportinnovatie samenhangt met hogere, c.q. betere prestaties van sportorganisaties. Sportorganisaties met een hogere mate van sportinnovatie hebben hogere c.q. betere prestaties (financieel, sportief en in aantal sportbeoefenaars) en meer tevreden medewerkers/vrijwilligers en sportbeoefenaars.

Op basis van de surveydata komt een kengetal voor sportinnovatie van 6,2 naar voren (uitgedrukt op een schaal van 1 tot 10). Niet bij elke vorm van sport en bewegen wordt echter even actief ingezet op sportinnovatie. Vooral de topsporten, en daarbinnen in het bijzonder de (top)sportevenementen en topsportprogramma's, scoren relatief hoog op sportinnovatie. Het tegenovergestelde geldt voor sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen) en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen. De score op sportinnovatie bij fitnesscentra is van een vergelijkbare orde van grootte als dat bij de verschillende vormen van sport en bewegen tezamen. Variatie in de context waaronder in de dynamiek en concurrentie speelt waarschijnlijk een rol in bovenstaande variatie in sportinnovatie. Sportorganisaties die langer bestaan en/of relatief weinig medewerkers/vrijwilligers hebben scoren eveneens lager op sportinnovatie. De combinatie van deze bevindingen resulteert in de volgende aanbeveling:

- *Borg en, indien mogelijk, stimuleer sportinnovatie bij de verschillende vormen van sport en bewegen.*

Zonder tekort te willen doen aan het belang van sportinnovatie voor de andere gebieden binnen de sport, kan de algehele mate van sportinnovatie in Nederland gestimuleerd worden door deze in het bijzonder te bevorderen bij sportverenigingen, ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen, de meer gevestigde sportorganisaties en de organisaties met relatief weinig medewerkers/vrijwilligers. Een mogelijke interventie die geassocieerd kan worden met deze eerste aanbeveling is het stimuleren van bewustwordingsprogramma's. Deze interventie is het gericht op het bevorderen van de bewustwording bij sportorganisaties over wat sportinnovatie inhoudt, waarom het relevant, c.q. noodzakelijk is en hoe het gestimuleerd kan worden. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van webinars of artikelen. Het initiatief hiervoor kan in eerste instantie liggen bij landelijke partijen (overheid inclusief Sportinnovator, sportbonden en brancheorganisaties). De aanbevelingen verderop in dit rapport geven nadere inzichten in hoe sportinnovatie bevorderd kan worden.

Sportinnovaties zijn maar in beperkte mate nieuw voor de betreffende tak van sport en bewegen (als gevolg van een vlotte diffusie of imitatie binnen die tak)

Om de waarde van het kengetal in perspectief te plaatsen zijn scores op enkele elementen van de schaal van sportinnovatie vergeleken met de scores op vergelijkbare elementen die zijn gemeten bij Nederlandse organisaties. Hieruit komt naar voren dat het sportaanbod relatief vaak vernieuwd wordt (+13%), maar dat die vernieuwingen vooral nieuw zijn voor de betreffende sportorganisatie en niet zozeer (-9%) voor de betreffende tak van sport en bewegen. Ook als de scores op de drie gemeenschappelijke eigenschappen van sportinnovatie met elkaar worden vergeleken, komt naar voren dat de geselecteerde vormen van sport en bewegen – bij sportinnovatie – minder inzetten op de mate van nieuwheid (eerste gemeenschappelijke eigenschap) dan op de impact (derde gemeenschappelijke eigenschap). Kortom, de bevindingen impliceren dat de vernieuwing in het sportaanbod en de manier waarop de sport wordt beoefend relatief gezien niet echt nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen.

Een vlotte diffusie of imitatie van een sportinnovatie binnen de betreffende tak van sport en bewegen speelt daarbij waarschijnlijk mee. Een relevant onderdeel daarvan is ook de rol van leveranciers waar vergelijkbare sportattributen en -faciliteiten worden aangeschaft (gemiddeld 9% van de omzet of inkomsten) of waarmee sportorganisaties samenwerken bij innovatie-activiteiten (wat samenhangt met de mate van sportinnovatie).

Hoewel aan een vlotte diffusie diverse voordelen verbonden zijn en vooral voor sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen (zie ook hoofdstuk 2), kunnen hierdoor ook het onderscheidend vermogen van een sportorganisatie – met implicaties voor bijvoorbeeld het aantrekken en behouden van sportbeoefenaars – en de sportieve winkansen afnemen. Dit kan vermoedelijk mede verklaren waarom de prestaties van sportorganisaties relatief laag zijn (-6%) ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie. Dit resulteert in de tweede aanbeveling:

- *Stimuleer sportinnovaties die meer als nieuw gezien worden voor de betreffende tak van sport en bewegen.*

Net als bij de eerste aanbeveling geven de aanbevelingen verderop in dit hoofdstuk nadere inzichten in hoe dat gestimuleerd kan worden. Sportinnovaties die meer nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen, bieden geen garantie dat ze vervolgens niet overgenomen worden binnen die tak. Een vlotte diffusie of imitatie daarvan biedt anderen binnen diezelfde tak van sport en bewegen ook mogelijkheid om te profiteren van de innovatie, bijvoorbeeld doordat meer sportbeoefenaars ermee te maken krijgen. Dit kan ten goede komen aan de gehele betreffende tak van sport en bewegen. Daarnaast biedt een hogere mate van sportinnovaties die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen de mogelijkheid voor een sportorganisatie om een voordeel – waaronder onderscheidend vermogen – te ontwikkelen dat gebaseerd is op een reeks van dergelijke innovaties over de tijd, in plaats van louter te vertrouwen op de vernieuwende sportinnovaties die vervolgens door anderen worden overgenomen.

De aard van sportinnovaties: men heeft meer oog voor de maatschappelijke dan voor de economische impact, al let de topsport wel meer op prestatieverbetering dan sportverenigingen en fitnesscentra

Als ingezoomd wordt op de derde gemeenschappelijke eigenschap van sportinnovatie (kortweg impact in de vorm van prestatieverbetering, maatschappelijke en economische impact), komt naar voren dat de topsporten meer gericht zijn op prestatieverbetering bij sportinnovatie dan sportverenigingen en fitnesscentra. Daarnaast komt uit de surveydata naar voren dat de gemiddelde ondervraagde sportorganisatie bij sportinnovatie meer oog heeft voor de maatschappelijke impact dan voor de economische impact. Deze bevinding onderstreept dat het maatschappelijke karakter van sport en bewegen ook tot uiting komt bij sportinnovatie. Dat maatschappelijke karakter kan ook mede verklaren waarom sportorganisaties relatief lage prestaties hebben (-6%) ten opzichte van de doorsnee Nederlandse organisatie. Het gaat echter voorbij de doelstellingen van dit onderzoek om specifieke aanbevelingen te doen voor de ideale of gewenste mate van maatschappelijke en economische impact bij sport en bewegen.

Sportorganisaties investeren relatief weinig in sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen en werken beperkt samen met financiële instellingen en bezoekers; beschikbare middelen hangen samen met zowel die investeringen als die samenwerkingsverbanden

In hoofdstuk 3 kwam naar voren dat sportorganisaties relatief weinig investeren (gemiddeld 2% van de omzet) in het aanschaffen van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende vorm van sport en bewegen in Nederland (bij sportverenigingen en fitnesscentra) of in binnen- en buitenland (bij de topsporten). Sportorganisaties die daarin meer investeren scoren echter hoger op sportinnovatie. De omvang van investeringen in de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende vorm van sport en bewegen hangt eveneens samen met de beschikbare middelen (niet-gealloceerde middelen in de vorm van tijd en geld e.d.) van die sportorganisaties. Meer beschikbare middelen gaan ook samen met een hogere mate van sportinnovatie. Van de onderzochte vormen van sport en bewegen zijn beschikbare middelen vooral relatief beperkt voorhanden bij de topsportprogramma's. Van de externe partijen waarmee sportorganisaties beperkt samenwerken met innovatie-activiteiten gaat samenwerking met financiële instellingen en bezoekers (toeschouwers, fans e.d.) gepaard met meer beschikbare middelen van sportorganisaties. Op basis van de combinatie van deze observaties komt de volgende aanbeveling naar voren:

- *Stimuleer de beschikbare middelen voor sportorganisaties – en in het bijzonder bij topsportprogramma's – voor aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Samenwerking met financiële instellingen en met bezoekers bij innovatie-activiteiten kan daarbij eveneens aangewend worden.*

Een mogelijke actie om invulling te geven aan deze aanbeveling is om te werken met vouchers. Hierbij kunnen sportorganisaties aanspraak maken op vouchers die bestemd zijn voor de voor aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator kunnen een rol spelen om dergelijke innovatievouchers mogelijk te maken.

Sportorganisaties investeren beperkt in nieuwe kennis via onderzoek en ontwikkeling en hebben beperkte toegang tot nieuwe kennis via samenwerking met externe partijen bij innovatie-activiteiten (co-creatie). Co-creatie vindt vooral beperkt plaats met partijen bij Sportinnovator Centra en met minder gebruikelijke externe partijen

In dit onderzoek is ook belicht dat de ondervraagde sportorganisaties zelf relatief weinig nieuwe kennis creëren via eigen onderzoek en ontwikkeling (R&D) en weinig nieuwe kennis creëren en importeren via samenwerking met externe partijen bij innovatie-activiteiten. Zo zijn de R&D-investeringen gemiddeld 4 procent lager dan bij de doorsnee Nederlandse organisatie. Bij co-creatie is dat 11 procent. De beperkte R&D-investeringen (uitgedrukt als percentage van de omzet of inkomsten) zijn ook van toepassing bij de topsporten. Een beperkte mate van co-creatie is verhoudingsgewijs extra van toepassing bij sportverenigingen en fitnesscentra. Bij de verschillende onderzochte vormen van sport en bewegen zijn er echter mogelijkheden om meer in te zetten op co-creatie met specifieke externe partijen om sportinnovatie te bevorderen. In algemenere zin werken sportorganisaties relatief weinig samen met partijen bij Sportinnovator Centra en met andere externe partijen, terwijl een dergelijke samenwerking wel gepaard gaat met een hogere score op sportinnovatie. In de categorie 'andere externe partijen' vallen partijen waarnaar niet separaat is gevraagd in dit onderzoek (dus anders dan klanten, leveranciers e.d.). Ook co-creatie met overheidsinstanties hangt samen met sportinnovatie, maar sportorganisaties excelleren daar niet in. Sportorganisaties die meer investeren in R&D en/of meer inzetten op co-creatie scoren wel een hoger op sportinnovatie. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

- *Stimuleer sportorganisaties om zelfstandig en met anderen – vooral partijen bij Sportinnovator Centra, de minder gebruikelijke externe partijen (anders dan klanten, leveranciers e.d.) en in zekere zin ook overheidsinstanties – te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en toe te passen. Sportinnovator Centra kunnen daarbij dienen als ondersteunende infrastructuur.*

Met hun relatief lage scores op sportinnovatie mogen sportverenigingen en ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen, sportorganisaties die langer bestaan en organisaties met relatief weinig medewerkers/vrijwilligers hierbij als doelgroep ook niet uit het oog worden verloren.

Diverse acties zijn mogelijk om invulling te geven aan deze aanbeveling. Zo kunnen bewustwordingsprogramma's ingezet worden om sportorganisaties bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden om zelfstandig en met anderen te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en te benutten, bijvoorbeeld via Sportinnovator Centra. Dit kan een onderdeel vormen van de bewustwordingsprogramma's zoals dat is voorgesteld bij de eerste aanbeveling. De mate toegankelijkheid van Sportinnovator Centra voor sportorganisaties is hierbij overigens wel een belangwekkende factor.

Een ander mogelijk beleidsinstrument is het inzetten van kennisdragers, oftewel personen met een bepaald kennisgebied die tijdelijk gestationeerd worden bij een andere sportorganisatie. De onderliggende gedachtegang daarbij is om kennisuitwisseling te bevorderen. Sportorganisaties kunnen zelf een rol spelen om dat mogelijk te maken, al is daarbij ook een rol weggelegd voor partijen daaromheen (zoals sportbonden en brancheorganisaties).

Sportorganisaties worden gekenmerkt door creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap, al geldt dat minder voor sportverenigingen

In tegenstelling tot R&D-investeringen en co-creatie worden sportorganisaties – ten opzichte van het landelijke gemiddelde – wel gekenmerkt door een relatief hoge mate van creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers (+4%) en transformationeel leiderschap van het bestuur of de directie (+5%). Vooral de topsportprogramma's en (top)sportevenementen scoren daarop relatief hoog. Bij de sportverenigingen (tennis- en volleybalverenigingen) zijn die creatieve vaardigheden in relatief beperkte mate aanwezig. Het bestuur van volleybalverenigingen wordt gekenmerkt door een beperkte mate van transformationeel leiderschap. Sportorganisaties met meer van die vaardigheden en leiderschapstijl hebben een hogere score op sportinnovatie. Dergelijke niet-technologische factoren zijn minstens net zo belangrijk voor sportinnovatie als technologische factoren (53% versus 47%). Deze observaties resulteren in de vijfde aanbeveling:

- *Stimuleer sportverenigingen en andere sportorganisaties om in te zetten op creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en op transformationeel leiderschap van het bestuur of de directie.*

De inzet van diverse beleidsinstrumenten is mogelijk om invulling te geven aan deze aanbeveling. Zo kunnen acceleratoren ingezet worden, oftewel het begeleiden en coachen van sportorganisaties door anderen die verder zijn op creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap. Ook valt er te denken aan het stimuleren van communities of practice. Dit betreft een soort praktijkgericht leren waarbij sportorganisaties leren van de ervaringen van andere (sport)organisaties. Creatieve vaardigheden van medewerkers en transformationeel leiderschap zouden daarbij centrale thema's kunnen vormen. Partijen als sportbonden, brancheorganisaties en Sportinnovator kunnen een rol spelen om zowel de inzet van acceleratoren als communities of practice te stimuleren. Tabel 5.1 biedt een samenvatting van de aanbevelingen en mogelijke acties om daar invulling aan te geven.

Tabel 5.1: voorname aanbevelingen en mogelijke acties om daar invulling aan te geven.

Aanbeveling:	Mogelijke actie:	Beoogde initiatief voor actie ligt bij:
<p>1. Borg en, indien mogelijk, stimuleer sportinnovatie bij de verschillende vormen van sport en bewegen.</p>	<p>Het stimuleren van bewustwordingsprogramma's (over betekenis en relevantie, c.q. noodzaak van sportinnovatie en inzichten hoe dat bevorderd kan worden), waaronder via webinars en artikelen</p>	<p>Landelijk kader (overheidsinstanties inclusief Sportinnovator, sportbonden en brancheorganisaties)</p>
	<p>Nadere acties om deze eerste aanbeveling in te vullen betreffen aanbeveling 3 en verder</p>	<p>-</p>
<p>2. Stimuleer sportinnovaties die meer als nieuw gezien worden voor de betreffende tak van sport en bewegen.</p>	<p>Nadere acties om deze tweede aanbeveling in te vullen betreffen aanbeveling 3 en verder</p>	<p>-</p>
<p>3. Stimuleer de beschikbare middelen voor sportorganisaties – en in het bijzonder bij topsportprogramma's – voor aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen. Samenwerking met financiële instellingen en met bezoekers bij innovatie-activiteiten kan daarbij eveneens aangewend worden.</p>	<p>De introductie van innovatievouchers waarop sportorganisaties aanspraak kunnen maken voor de aanschaf van sportattributen en -faciliteiten die nieuw zijn voor de betreffende tak van sport en bewegen</p>	<p>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator</p>
<p>4. Stimuleer sportorganisaties om zelfstandig en met anderen – vooral partijen bij Sportinnovator Centra, de minder gebruikelijke externe partijen (anders dan klanten, leveranciers e.d.) en in zekere zin ook overheidsinstanties – te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en toe te passen. Sportinnovator Centra kunnen daarbij dienen als ondersteunende infrastructuur.</p>	<p>Het inzetten van bewustwordingsprogramma's om sportorganisaties bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden om zelfstandig en met anderen te experimenteren om nieuwe kennis op te doen en te benutten, bijvoorbeeld via Sportinnovator Centra</p>	<p>Landelijk kader (overheidsinstanties inclusief Sportinnovator, sportbonden en brancheorganisaties)</p>
	<p>Het inzetten van kennisdragers, oftewel personen met een bepaald kennisgebied die tijdelijk gestationeerd worden bij een andere sportorganisatie</p>	<p>Sportorganisaties en partijen daaromheen (waaronder sportbonden en brancheorganisaties)</p>
<p>5. Stimuleer sportverenigingen en andere sportorganisaties om in te zetten op creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en op transformationeel leiderschap van het bestuur of de directie.</p>	<p>Het inzetten van acceleratoren, oftewel het begeleiden en coachen van sportorganisaties door anderen die verder zijn op creatieve vaardigheden en transformationeel leiderschap</p>	<p>Sportbonden, brancheorganisaties en Sportinnovator</p>
	<p>Het stimuleren van communities of practice waarbij sportorganisaties leren van de ervaringen van andere (sport)organisaties</p>	<p>Sportbonden, brancheorganisaties en Sportinnovator</p>

Aanvullende aanbevelingen per onderzochte vorm van sport en bewegen

Bovenstaande aanbevelingen gelden voor meerdere tot alle vormen van sport en bewegen die zijn onderzocht bij deze nulmeting. Bij de afronding van de vorige drie hoofdstukken vond steeds een vergelijking plaats tussen die verschillende vormen. Hierbij is verondersteld dat elk van de betreffende punten (zoals genoemd in Tabel 2.3, 3.3 en 4.1) even belangrijk en toepasbaar zijn bij elke geselecteerde vorm van sport en bewegen. Als onderdeel van die vergelijking zijn aandachtspunten benoemd waarop een specifieke vorm van sport en bewegen relatief beperkt inzet of presteert ten opzichte van de andere vormen van sport en bewegen. Op basis van die vergelijking kunnen dus ook specifieke aandachtspunten worden geïdentificeerd per onderzochte vorm van sport en bewegen, naast de algemenere aandachtspunten en aanbevelingen die reeds zijn vermeld in dit hoofdstuk.

In Tabel 5.2 zijn die aanvullende aandachtspunten vermeld per onderzochte vorm van sport en bewegen. Zo scoren de topsportprogramma's relatief laag op beschikbare middelen, co-creatie met leveranciers en prestaties (in termen van financieel, sportief en ontwikkeling van het aantal sportbeoefenaars). Hoewel voorzichtigheid geboden is bij het leggen van causale verbanden daartussen, biedt de tabel een opstap naar de conclusie dat topsportprogramma's hun prestaties kunnen bevorderen door extra in te zetten op meer beschikbare middelen en co-creatie met die specifieke externe partijen. Naar analogie zouden bijvoorbeeld fitnesscentra hun prestaties kunnen bevorderen door extra in te zetten op co-creatie via sportinnovatie.

Voortbouwend op deze logica kan op basis van Tabel 5.2 een aanbeveling worden gedaan per onderzochte vorm van sport en bewegen. Deze aanbevelingen vormen een toevoeging op de reeds vermelde aanbevelingen in dit hoofdstuk, die veelal algemener zijn. Met andere woorden: de onderstaande aanbevelingen dienen niet als vervanging voor de al verstrekte aanbevelingen. Het advies is dus niet dat de betreffende vorm van sport en bewegen uitsluitend hierop inzet. De aanbevelingen geven inzicht in aandachtspunten waar extra nadruk op gelegd kan of moet worden om sportinnovatie of prestatie maatstaven te bevorderen. De aanbevelingen per onderzochte vorm van sport en bewegen zijn:

- Betaald voetbalorganisaties: zet extra in op R&D-investeringen en co-creatie met overheidsinstanties.
- Topsportprogramma's: zet extra in op meer beschikbare middelen en co-creatie met leveranciers en sponsors.
- (Top)sportevenementen: borg of stimuleer de relatief hoge score op sportinnovatie door nader in te zetten op co-creatie met overheidsinstanties, andere externe partijen en partijen bij Sportinnovator Centra.
- Tennisverenigingen: zet extra in op R&D-investeringen, creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en co-creatie.
- Volleybalverenigingen: zet extra in op R&D-investeringen, creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers, transformationeel leiderschap van het bestuur en co-creatie.
- Fitnesscentra: zet extra in op co-creatie.
- Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen: zet sportinnovatie in om de tevredenheid te bevorderen bij mensen die ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen.

De mogelijke acties zoals die vermeld staan in Tabel 5.1 kunnen eveneens aangewend worden om invulling te geven aan de bovenstaande aandachtspunten per onderzochte vorm van sport en bewegen. Zo houdt de aanbeveling omtrent betaald voetbalorganisaties verband met de vierde aanbeveling. Dit impliceert dat bijvoorbeeld dat betaald voetbalorganisaties gestimuleerd worden om kennisdragers in te zetten en bij hen in het bijzonder personen vanuit overheidsinstanties die er tijdelijk gestationeerd worden. Naar analogie kan bij de topsportprogramma's dan nader ingezet worden op innovatievouchers en kennisdragers vanuit leveranciers en sponsors. Bij ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen kunnen – afhankelijk van de specifieke sportinnovatie – de partijen aan zet zijn die deze activiteiten bijvoorbeeld faciliteren (waaronder gemeenten) of beoefenen (al dan niet via hun belangenbehartigers). Tabel 5.3 geeft een impressie hoe dergelijke mogelijke acties vertaald kunnen worden naar de onderzochte vormen van sport en bewegen. We benadrukken dat het een impressie betreft van een selectie van mogelijke acties om invulling te geven aan de aanbevelingen. Verdere afstemming met de betreffende organisaties en instanties is gewenst bij de verdere invulling en verwezenlijking van mogelijke acties.

Tabel 5.2: specifieke aandachtspunten per onderzochte vorm van sport en bewegen.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	Factoren waarop de organisaties niet excelleren:	Prestatiemaatstaf die in het bijzonder aandacht heeft:
Betaald voetbalorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Co-creatie met overheidsinstanties 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie
Topsportprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare middelen • Co-creatie met leveranciers en sponsors 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties van sportorganisaties
(Top)sportevenementen	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creatie met overheidsinstanties, andere externe partijen en partijen bij Sportinnovator Centra 	-
Tennisverenigingen	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Creatieve vaardigheden • Co-creatie (over de gehele linie, dus met leveranciers, andere externe partijen e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers
Volleybalverenigingen	<ul style="list-style-type: none"> • R&D-investeringen • Creatieve vaardigheden • Transformationeel leiderschap • Co-creatie (over de gehele linie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid bij medewerkers/vrijwilligers
Fitnesscentra	<ul style="list-style-type: none"> • Co-creatie (over de gehele linie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties van sportorganisaties • Aantal jaren dat sporters actief zijn bij de sportorganisatie
Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid bij sportbeoefenaars

Tabel 5.3: impressie van invulling van mogelijke acties per onderzochte vorm van sport en bewegen.

Geselecteerde vorm van sport en bewegen:	1. Bewustwordingsprogramma's	3. Innovatie-vouchers	4a. Bewustwordingsprogramma's	4b. Kennisdragers	5a. Acceleratoren	5b. Communities of practice
Betaald voetbal-organisaties				X (overheidsinstanties)		
				<i>Betaald voetbalorganisaties en de KNVB</i>		
Topsport-programma's		X		X (leveranciers en sponsors)		
		<i>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator</i>		<i>NOC*NSF inclusief topsportprogramma's</i>		
(Top)sport-evenementen				X (overheidsinstanties, andere externe partijen en partijen omtrent Sportinnovator Centra)		
				<i>Organisatoren van (top)sportevenementen en brancheorganisatie, overheidsinstanties inclusief Sportinnovator</i>		
Tennisverenigingen			X	X	X	X
			<i>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en de KNLTB</i>	<i>Tennisverenigingen en de KNLTB</i>	<i>KNLTB en Sportinnovator</i>	<i>KNLTB en Sportinnovator</i>
Volleybalverenigingen			X	X	X	X
			<i>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en Nevobo</i>	<i>Tennisverenigingen en Nevobo</i>	<i>Nevobo en Sportinnovator</i>	<i>Nevobo en Sportinnovator</i>
Fitnesscentra			X	X		
			<i>Overheidsinstanties inclusief Sportinnovator en NL Actief</i>	<i>Fitnesscentra en NL Actief</i>		
Ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen	X					
	<i>Partijen die het faciliteren of beoefenen</i>					

Noot: de mogelijke acties corresponderen met de volgorde van de aanbevelingen zoals die vermeld staan in Tabel 5.1. Zo correspondeert '4b. Kennisdragers' met de tweede mogelijke actie die hoort bij de vierde aanbeveling uit Tabel 5.1.

Bij de kolom '4b. Kennisdragers' staan eveneens diverse partijen tussen haakjes vermeld. Dit betreft het type organisatie waar vandaan de kennisdrager afkomstig kan zijn.

X : de betreffende mogelijke actie is in het bijzonder van toepassing bij de betreffende vorm van sport en bewegen. De partijen die eronder in het cursief staan vermeld zijn partijen die het initiatief kunnen nemen om de betreffende mogelijke actie uit te voeren.

Enkele kanttekeningen: beperkingen en perspectief

Net als ieder ander onderzoek heeft dit ook dit onderzoek bepaalde begrenzings. Hier worden twee van die begrenzings belicht.

De vragenlijst is uitgezet bij een deel van de gebieden waar sportinnovaties kunnen plaatsvinden. Ondanks dat de vragenlijst is uitgezet bij zeven prominente vormen van sport en bewegen,⁴⁵ is niet elke vorm van sport en bewegen meegenomen. Zo zijn bij de commercieel gedreven topsport de commerciële schaats- en wielrenploegen niet betrokken en zijn bijvoorbeeld zwemorganisaties niet meegenomen bij sportverenigingen. De vragenlijst is ook niet uitgezet bij andere partijen dan sportorganisaties in Nederland of – in het geval van de ongeorganiseerde vorm van sport en bewegen – partijen op het gebied van ongeorganiseerd hardlopen, wandelen en fietsen. Dit kan mede verklaren waarom vragen omtrent duurzame sportinfrastructuur empirisch gezien niet voldeden aan de voorwaarden om deel uit te maken van de schaal om sportinnovatie te meten. Eigenaren van sportvoorzieningen en dergelijke – indien sportorganisaties dat niet zelf zijn – zijn immers niet bevraagd bij deze nulmeting. Verder zijn sportinnovaties van Nederlandse bedrijven die geïntroduceerd zijn in de sport in het buitenland niet meegenomen. Sportinnovaties ontwikkeld door bedrijven in binnen- en/of buitenland komen wel terug in de cijfers van dit onderzoek als ze zijn geïntroduceerd bij de geselecteerde vormen van sport en bewegen in Nederland.

In toekomstig onderzoek kan de vragenlijst (eveneens) in andere contexten worden afgenomen dan in deze sportinnovatiemonitor. Zo lijkt de zwembadsector een omvangrijk segment van sportbedrijven dat nadere aandacht verdient. Om internationale vergelijkingen mogelijk te maken zouden ook vormen van sport en bewegen in andere landen kunnen worden meegenomen. Ook sportinnovaties bij bijvoorbeeld sportbonden zouden nader belicht kunnen worden bij een vervolgmeting. Ondanks deze beperking biedt dit onderzoek unieke inzichten in de stand van zaken van sportinnovatie bij sportorganisaties in Nederland en in welke factoren (technologisch en niet-technologisch) en prestatie maatstaven daarmee gepaard gaan.

De tweede begrenzing heeft betrekking op de aard van de nulmeting. Alle variabelen in de vragenlijst van de nulmeting zijn in hetzelfde tijdsbestek beantwoord door een afgevaardigde van een sportorganisatie waarbij diens oordeel als maatgevend is beschouwd. Daarom is voorzichtigheid geboden bij het leggen van causale verbanden tussen variabelen. Dit rapport bevat dan ook bewoordingen als ‘gaat gepaard met’ en ‘hangt samen met’ en niet ‘heeft een effect op’. Om de causale aard van verbanden en indirectere verbanden nader te bepalen is longitudinaal onderzoek nodig dat de ontwikkeling bij organisaties over een langer tijdsbestek volgt. Dergelijk longitudinaal onderzoek kan vormgegeven worden door deze nulmeting over enkele jaren te herhalen. Hiermee kan eveneens zicht gehouden worden op de ontwikkeling rond sportinnovatie bij sportorganisaties.

Tot slot

Al met al biedt dit onderzoek inzichten in hoe het ervoor staat met sportinnovatie in Nederland, het belang van sportinnovatie en hoe sportinnovatie naar een hoger niveau getild kan worden. Sportinnovatie hangt samen met prestatieverbetering en maatschappelijke en economische impact, dus de waarde ervan kan verder gaan dan alleen de uitslag van een sportwedstrijd.

⁴⁵ Zie ook Heij & Volberda (2020); Roels (2020).

Referentielijst

- Ansell, C., Boin, A. & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: how institutions change to remain the same. In Kraatz, M.S. (Ed.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (pp. 89-111). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. & Olson, E.M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22: 464-482.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Birdi, K., Leach, D. & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33: 19-35.
- CBS (2020). *Regionale kerncijfers Nederland*. (ingezien op datum waarop meest recente bijgewerkte versie 28 december 2020 is).
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70072NED/table?fromstatweb>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Claes, E., Scheerder, J., & Borgers, J. (2017). *Via innovatie naar club light: een analyse van inspirerende praktijkvoorbeelden*. Leuven: KU Leuven.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cruz-Cázeres, C., Bayona-Sáez, C. & García-Marco, T. (2013). You can't manage right what you can't measure well: technological innovation efficiency. *Research Policy*, 42: 1239-1250.
- Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24: 559-576.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M. & De Knop, P. (2007). *The global sporting arms race: an international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- De Jong, G., Koeman, N, Volberda, H.W. & Heij, K. (2020). *Het Nederlandse innovatielandschap in roerige tijden: resultaten van de Nederlandse Innovatie Monitor 2020*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek / Amsterdam Centre for Business Innovation.

- DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1983). "The iron cage revisited". Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39: 311-316.
- Heij, C.V., Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Hollen, R.M.A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50: 277-294.
- Heij, K. & Volberda, H.W. (2020). *Sportinnovatie in Nederland: in de startblokken om te weten en te meten*. Amsterdam: Amsterdam Centre for Business Innovation / Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam.
- Hoeber, L., Doherty, A., Hoeber, O. & Wolfe, R. (2015). The nature of innovation in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15: 518-534.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52: 1661-1674.
- Lucassen, J. & Tiessen-Raaphorst, A. (2006). De kwaliteit van dienstverlening in een pluriforme sportmarkt. In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 342-369). Den Haag: SDU.
- Nationaal Sportakkoord (2018). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*.
Het rapport is onder andere in te zien via de volgende link:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/06/26/nationaal-sportakkoord-sport-verenigt-nederland>
- NWO (2016). *Nationale Kennisagenda Sport en Bewegen: van traplopen tot podium*. Den Haag: NWO.
- Roels, M. (2019). *Brancherapport sport*. Amstelveen: KPMG Advisory N.V.
- Smith, A.C.T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: a critical revisit. *Sport Management Review*, 13: 1-13.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sportsclub management: a sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9: 81-98.
- Troilo, G., De Luca, L.M. & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31: 259-277.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H.W., Heij, K. & Bosma, M. (2019). *Innovatie jij.nu: niet de robots, maar wij zijn aan zet*. Deventer: Management Impact.

Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J. & Heij, K. (2018). *Reinventing business models: how firms cope with disruption*. Oxford: Oxford University Press.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 18: 289-308.

Over de auteurs

Dr. ing. Kevin Heij is als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) van de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde technische bedrijfskunde aan de TH Rijswijk en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2015 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit. Zijn promotieonderzoek was gericht op de vraag hoe organisaties hun innovatie- en bedrijfsprestaties kunnen bevorderen aan de hand van sociale innovatie, co-creatie en businessmodelinnovatie. Met zijn onderzoek sleepte hij diverse awards in de wacht, zoals een 'best paper award' van *European Management Review*. Heij heeft diverse academische en managementgerichte publicaties op zijn naam staan, waaronder artikelen in *Proceedings of Annual Meetings of the Academy of Management*, *European Management Review*, *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *Tijdschrift voor HRM* en de boeken *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren* (Van Gorcum, 2013) en *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie* (Mediawerf, 2014). Bovendien heeft hij samengewerkt met een breed scala aan organisaties, brancheverenigingen en overheidsinstanties op de thema's strategie en innovatie.

Prof. dr. Henk W. Volberda is hoogleraar strategisch management en innovatie aan Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Tevens is hij directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) en 'expert member' van het World Economic Forum. Volberda promoveerde cum laude aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was 'visiting scholar' aan de Wharton School van de University of Pennsylvania en aan de Cass Business School te Londen. Voor zijn onderzoek ontving hij diverse prijzen, zoals de prestigieuze Igor Ansoff Strategic Management Award. In het tijdschrift *Management Team* werd hij genoemd als een van de belangrijkste Nederlandse internationale managementgoeroes. Volberda is door Clarivate Analytics geselecteerd als 'highly cited researcher' en maakt reeds meerdere jaren deel uit van de lijst van 'the world's most influential scientific minds'. Hij heeft gewerkt als adviseur voor vele grote Europese ondernemingen en publiceerde in diverse internationale toptijdschriften, waarvoor hij de ROA-publicatieprijs, de SAP Best Strategy Paper Award en een 'best paper award' van *European Management Review* ontving. Volberda is redacteur van diverse internationale tijdschriften, zoals *Long Range Planning*, *Organization Science* en *Organization Studies*. Hij schreef onder meer het internationaal veelgeprezen boek *Building the flexible firm: how to remain competitive* (Oxford University Press, 1998), dat in het Nederlands verscheen als *De flexibele onderneming* (Vakmedianet, 2004). Voor *Rethinking strategy* (Sage, 2001) ontving hij de ERIM Best Book Award. Zijn leerboek *Strategic management: competitiveness and globalization* (Cengage, 2011) wordt op diverse Europese businessschools gebruikt. Voorts publiceerde Volberda managementboeken als *Innovatie 3.0* (Mediawerf, 2011), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren* (Van Gorcum, 2013) en *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie* (Mediawerf, 2014). Recentelijk verscheen zijn boek *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018).

Dr. Jo Lucassen is senior onderzoeker bij het Mulier Instituut en kennismanager bij de Nederlandse vereniging van leraren lichamelijke opvoeding. Hij richt zich binnen het Mulier Instituut vooral op onderzoek naar sportorganisaties, professionalisering en leren bewegen. Jo is opgeleid als bewegingswetenschapper aan de Vrije Universiteit Amsterdam en als organisatieadviseur bij SIOO. Als uitvloeisel van zijn onderzoek naar kwaliteitsbeleid in de sport promoveerde hij aan de Universiteit van Tilburg op een proefschrift over de ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor trainer/coaches. Zijn organisatiekundig onderzoek leidde onder andere tot publicaties over de vitaliteit van sportverenigingen en over veranderkracht en innovatievermogen bij fitnesscentra, zwembaden en sportclubs.

Mark Noordzij, MSc is onderzoeker bij het Mulier Instituut en gespecialiseerd in vraagstukken rondom sporten, bewegen en de leefomgeving. Hij studeerde sociale geografie aan de Universiteit Utrecht en werkte daarna bij het Erasmus MC aan zijn proefschrift. Voor zijn proefschrift deed hij onderzoek naar hoe de stedelijke leefomgeving van invloed is op gezondheid en beweeggedrag. Voor het Mulier Instituut deed hij onder andere onderzoek naar de beweegvriendelijke leefomgeving en sporten in de openbare ruimte.

Dr. Remco Hoekman is directeur van het Mulier Instituut en als senior onderzoeker en docent sportsociologie en sportstimulering verbonden aan de Radboud Universiteit. Remco heeft een achtergrond als vrijetijdwetenschapper en is gepromoveerd op de relatie tussen sportbeleid, sportaccommodaties en sportdeelname. Hij is vanaf 2005 werkzaam bij het Mulier Instituut en heeft verder een arbeidsverleden als verenigingsondersteuner en beleidsambtenaar sport bij de Eindhovense Sportraad en de gemeente Eindhoven. Remco schreef een omvangrijk aantal nationale en internationale publicaties over beleidsgericht en meer fundamenteel sportonderzoek en is als geen ander in staat om de werelden van wetenschap en beleid te verbinden. In beide gremia geniet Remco aanzien en is hij een veelgevraagd expert, adviseur en spreker op de thema's sportbeleid, sportaccommodaties, sportdeelname, sportorganisaties en financiële aspecten van sport. Remco is onder andere columnist van het vakblad SportAccom, lid van de beoordelingscommissie voor de verkiezing 'Sportgemeente van het jaar' en 'Beste beleidsinitiatief sport'. Daarnaast is Remco (mede)aanvrager van gehonoreerde onderzoeksprogramma's binnen de nationale wetenschapsagenda van NWO, bij ZonMw, en bij meer toepassingsgerichte aanvragen binnen het Erasmus+ programma. Internationaal geniet Remco onder andere bekendheid als president van de *European Association for Sociology of Sport* (EASS) (bestuurslid vanaf 2012) en als co-editor van *European Journal for Sport and Society*. Daarnaast is Remco oprichter en/of expertlid van diverse internationale onderzoeksnetwerken, bestuurslid van de *Observatory for Sport in Scotland*, en was hij onder andere redacteur van het boek '*Sport Clubs in Europe*'. Remco beschikt over een uitstekend netwerk in de sport- en beleidswereld alsmede in de internationale onderzoeksgemeenschap.