



KIEZEN VOOR INNOVATIE!?

ONDERZOEK NAAR RANDVOORWAARDEN VOOR
NIEUW SPORTAANBOD BIJ SPORTBONDEN

TANER KAHRAMAN
JUNI 2019

Kiezen voor innovatie!?

Onderzoek naar randvoorwaarden voor nieuw sportaanbod bij sportbonden



Universiteit Utrecht

Auteur: T. Kahraman

Studentnummer: 6099416

E-mailadres: t.kahraman@students.uu.nl

Masterthesis

Master Sportbeleid en sportmanagement
Departement Bestuur- en Organiseringswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht

Eerste begeleider: dr. M. G. (Michel) van Slobbe

Tweede lezer: dr. I. (Inge) Claringbould

Begeleider NLsport: C.C.E. (Carlijn) Mol

Scriptieperiode: November 2018 tot en met 4 juli

Zutphen, 27 juni 2019

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Kiezen voor innovatie!'. Een onderzoek naar het ontwikkel- en implementatieproces van nieuw sportaanbod binnen sportbonden. Via de belemmerende en ondersteunende factoren die er in dit proces zijn ervaren is een brug gemaakt naar de bestaande cultuur en structuur van de sportbond. Hiervoor zijn vier vormen van nieuw sportaanbod onderzocht: 3x3 basketball van de Nederlandse Basketball Bond (NBB), Flexhockey van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), Kicks van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) en Baseball 5 van de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB).

De scriptie is geschreven ter afronding van de Master Sportbeleid en sportmanagement aan de Universiteit Utrecht en mijn tweejarige stage bij NLSport. Een unieke stageplek waarin ik ontzettend veel heb geleerd over de georganiseerde sport en zijn uitdagingen. Ik hoop met de inzet die ik heb getoond de transitie in de sport verder heb kunnen helpen en heb kunnen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van NOC*NSF en de aangesloten sportbonden. De colleges op de USBO waren van grote waarde op mijn kritische blik op de praktijk van de sport. De 'waarom-vraag' heb ik altijd interessant gevonden en tijdens de master verder kunnen ontwikkelen.

Deze scriptie is het slotstuk van de tweejarige master en gehele ontwikkeling die ik zowel persoonlijk als professioneel heb doorgemaakt.

Uiteraard wil ik hierbij mijn eerste begeleider Michel van Slobbe bedanken voor zijn perfecte begeleiding. Zowel op inhoud als proces was het heel erg fijn om met jou daarover te spreken. Je hebt mij vrijgelaten in bepaalde onderdelen, maak ook juist grote steun geweest in de onderdelen die ik wat lastiger vond. Ook Inge Claringbould wil ik hierbij bedanken voor haar inzet als tweede lezer en begeleider van de COP's die erg waardevol zijn geweest.

Ook een groot compliment aan mijn collega, stagebegeleidster en sparringpartner Carlijn Mol. Ik heb tijdens de afgelopen twee jaar een mooie ontwikkeling doorgemaakt. Door de prikkelende en uitdagende gesprekken met jou lukte het mij om zowel scherp naar de inhoud te kijken als naar mijn eigen rol. Ook tijdens de scriptie heb je mij altijd weten te motiveren om nog beter te kijken naar de data die ik had.

Het proces van het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de scriptie verloopt uiteraard niet geruisloos. Mijn ouders en broertje zijn daarin altijd een luisterend oor geweest voor mij en hebben mogelijk gemaakt dat ik op dit niveau mijn scriptie heb kunnen schrijven. Mijn dank daarvoor is groot! Uiteraard ook dank aan vrienden en andere familieleden die mij in deze periode hebben gesteund. Ten slotte ook nog een groot compliment aan mijn klasgenoten. Ik heb een fantastische twee jaar gehad met een enorm hechte en fijne groep, ook tijdens de scriptieperiode. Mooie vriendschappen aan overgehouden die we goed in stand gaan houden. Uiteraard moet ik daarin een speciale dank uitbrengen richting Mitchell Korpel. Van toevallig naast elkaar zitten tijdens de eerste les van de minor naar goede vriend, klasgenoot en scriptiebuddy. We hebben veel gelachen met elkaar en veel steun aan elkaar gehad. De vragen die je stelde tijdens het scriptieproces waren altijd raak en hebben mij altijd aan het denken gezet. Het samen sparren heeft deze scriptie op een hoger niveau getild. Ik ben ook enorm trots op de ontwikkeling die jij in de afgelopen tweeënehalf jaar heb doorgemaakt.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Taner Kahraman
Zutphen, 27 juni 2019

Samenvatting

Deze scriptie doet verslag van het onderzoek naar het implementatieproces van nieuw sportaanbod bij sportbonden en hoe zich dit verhoudt met de cultuur en structuur van de sportbond. Het onderzoek heeft als doel om sportbonden handvaten te bieden voor de ontwikkeling en implementatie van nieuw sportaanbod.

Sportbonden starten namelijk steeds meer met het aanbieden van ander sportaanbod dan de klassieke verenigingssport. NOC*NSF en de aangesloten sportbonden hebben uitgesproken (Sportagenda 2017+), dat fundamentele aanpassingen doorgevoerd moeten worden om aansluiting te krijgen op de veranderende sportwereld. De manier waarop mensen sporten verandert namelijk: het aantal sporters stijgt, maar het marktaandeel van de verenigingsleden daalt. Waar de vereniging voorheen de enige plek was om te sporten, groeit het aantal commerciële sportaanbieders. Sportbonden willen ook deze groep sporters bedienen met ander sportaanbod, maar dit sportaanbod heeft wel een andere benadering dan de klassieke verenigingssport. Het nieuwe sportaanbod is gericht op flexibiliteit, laagdrempeligheid en kortere lidmaatschappen. Terwijl het klassieke sportaanbod via de vereniging gericht is op een jaar lang committeren aan vaste momenten van sporten en bijbehorende vrijwilligerswerk binnen de vereniging. Het nieuwe sportaanbod dient anders aangepakt en ingericht te worden en dat heeft gevolgen voor de organisatie van de sportbond. Deze ontwikkelingen binnen de sport zijn aanleiding tot dit onderzoek met de volgende hoofdvraag: *Welke factoren zijn van invloed op de implementatie van nieuw sportaanbod bij sportbonden (zoals 3x3 basketball, Kicks, Baseball 5 en Flexhockey) en hoe verhouden deze zich tot de bestaande structuur en cultuur van de sportbonden?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er tien interviews gehouden met betrokkenen van vier nieuw sportaanbod, namelijk: 3x3 Basketball (Nederlandse Basketball Bond), Flexhockey (Koninklijke Nederlandse Hockey Bond), Kicks (Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond) en Baseball 5 (Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond). Daarnaast zijn er interviews gehouden met vier innovatie experts waar dieper op de cultuur en structuur van de georganiseerde sport is ingegaan.

Binnen de onderzochte projecten van nieuw sportaanbod kan geconstateerd worden, dat bij het ontwikkelen hiervan flexibiliteit van het aanbod voorop staat. Alle vier de projecten hebben een ander startpunt en bevinden zich in een ander ontwikkel- of implementatiefase. Er zijn vanuit de trajecten van nieuw sportaanbod implicaties voor de organisatie te destilleren. Zo is te zien dat de onderzochte sportbonden een flexibele lidmaatschapsvorm zoeken voor het nieuwe sportaanbod. De meeste sportbonden kiezen ervoor om het nieuwe sportaanbod te ontwikkelen binnen een aparte afdeling of functie. Belangrijk is dan om de integratie binnen alle afdelingen goed te laten verlopen. Hiervoor moeten organisaties keuzes maken in hun reguliere werkzaamheden om ook aandacht te besteden aan het nieuwe sportaanbod.

Daarnaast zijn ook ondersteunende en belemmerende factoren naar voren gekomen vanuit het ontwikkel- en implementatieproces van het nieuwe sportaanbod. Zo wordt het Innovatiefonds van NOC*NSF als een ondersteunende factor ervaren, maar is het ook meteen de belemmering dat sportbonden zelf geen geld vrijmaken voor innovatie, omdat de financiering op basis van het aantal leden is. Hierdoor blijft de focus op de 'corebusiness' van de sportbond: competitie en verenigingsondersteuning, sterk geïnstitutionaliseerde taken van de sportbond. Hierdoor is er niet voldoende capaciteit en middelen om nieuw sportaanbod de aandacht te geven wat het nodig heeft. Dit slaat ook op een andere belemmerende factor, namelijk het moeite hebben met het maken van keuzes binnen de organisatie. De leidinggevende speelt hier een belangrijke rol in, want naast het uitspreken van een verandering of ambitie (ondersteunende factor) moet ook daad bij woord gevoegd worden.

In dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Een daarvan is dat sportbonden vooraf een duidelijke keuze moeten maken om aan de slag te gaan met nieuw sportaanbod. Uit dit onderzoek blijkt dat dit gevolgen heeft voor de organisatie en zijn structuur. Denkend aan het lidmaatschapsmodel, extra taken voor medewerkers wanneer het nieuwe sportaanbod wordt geïntegreerd binnen de overige afdelingen en de verdeling van middelen binnen de organisatie.

Uit de literatuurstudie blijkt dat bepaalde elementen in de cultuur, structuur en leiderschap een positieve invloed hebben op de mate van innovatie en creativiteit. Om deze reden wordt aanbevolen om hier als leidinggevend van sportbonden op in te zetten. Denk aan culturele normen als het ruimte bieden aan medewerkers om hun eigen werk vorm te geven. Daarnaast hebben organische structuren een positief effect op de mate van innovatie binnen organisaties. Denk hierbij aan beperking van het aantal regels, werken in multidisciplinaire teams en flexibiliteit tot veranderende behoeften. Een proactieve leidinggevende die in elk stadium van de innovatie betrokken is en capaciteit en middelen beschikbaar stelt is hierin belangrijk.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	8
	Aanleiding.....	8
	Probleemstelling.....	9
	Context.....	10
	Relevantie.....	10
	Doelstelling.....	10
	Hoofdvraag en deelvragen.....	10
	Leeswijzer.....	11
2.	Theoretisch Kader.....	12
	Institutie en institutionalisering.....	12
	De institutionele omgeving.....	13
	Organisatorisch veld.....	14
	Druk vanuit de institutionele omgeving.....	14
	Institutionele omgeving en organisatieverandering.....	15
	Innovatie.....	15
	Koppeling met het onderzoek.....	16
3.	Literatuurstudie.....	18
	Innovatie binnen organisaties.....	18
	Belang van innovatie.....	18
	Definities van innovatie.....	18
	Soorten innovatie binnen organisaties.....	19
	Factoren die innovaties binnen organisaties beïnvloeden.....	19
	Innovatieprocessen binnen organisaties.....	21
	De ontwikkeling van het innovatieproces.....	21
	Innovatieproces in de sport.....	22
	Ontwikkeling van de georganiseerde sport.....	23
	Oorsprong en ontwikkeling sportbonden (en verenigingen).....	23
	Opkomst van commerciële aanbieders/anders georganiseerde sporten.....	24
	Innovatie in de breedtesport.....	24
	Samenvattend.....	25
4.	Methodologie.....	26
	Onderzoeksperspectief.....	26
	Positie van de onderzoeker.....	26
	Fasen van onderzoek.....	27
	<i>Documenten analyse</i>	27

Dataverzameling	27
Selectie van respondenten	28
Data-analyse	29
Betrouwbaarheid en validiteit	29
Reflectie	30
5. Resultaten	32
Nieuw sportaanbod	32
3x3 basketball: “Het leukste aan de sport is dat je de bal krijgt!”	32
Flexhockey: “Alles wat niet regulier is”	33
Kicks: Dé plek voor anders georganiseerd voetbalaanbod.	35
Baseball 5: “Een veldje en een bal; verder heb je niks nodig.”	37
Implicaties van nieuw sportaanbod.....	38
Aparte plek geven vs. integreren in bestaande structuur	38
Op zoek naar een passende lidmaatschapsvorm	40
Belemmerende en ondersteunende factoren bij het implementatieproces.....	41
Financiering innovatie	41
Uitgesproken visie - rol directie.....	42
Werken in multidisciplinaire teams.....	43
6. Analyse	46
Belang en soorten van innovatie	46
Cultuur en structuur als randvoorwaarden	46
Motivatie en methode om te innoveren	48
Kiezen voor innovatie?	48
7. Conclusie	50
Innoveren kan je leren.....	50
Met flexibel aanbod uitstroom beperken.....	50
Verschillende fasen, geen vast innovatieproces.....	51
Ruimte maken in de werkorganisatie	51
Randvoorwaarden innovatie ver te zoeken.....	52
8. Aanbevelingen.....	54
Bronnenlijst	57

1. inleiding

Dit onderzoek gaat over nieuw sportaanbod bij sportbonden, de belemmerende en ondersteunende factoren bij de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe sportaanbod en hoe zich dit verhoudt tot de bestaande structuur en cultuur.

Aanleiding

De Sportagenda is een document dat vanaf 2005 wordt opgesteld en richting geeft aan de weg die de georganiseerde sport samen met haar partners wil inslaan. (NOC*NSF, 2016) Het is de basis voor het formuleren en realiseren van het beleid en doelstellingen van de sportbonden. In de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016, p. 6) wordt gesteld dat door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen de sportwereld een verandering nodig heeft: "De wereld van sport verandert, organisaties in en om de sport veranderen en de historisch gegroeide financiering staat zwaar onder druk. Deze veranderingen zijn van grote invloed op de manier waarop de consument sport beoefent en beleeft. De sportparticipatie stijgt, maar de manier waarop wordt gesport vertoont steeds meer diversiteit en flexibiliteit. (...) NOC*NSF en sportbonden zullen zich fundamenteel moeten aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. **Als we niets doen loopt het huidige systeem vast.**"

Ambitie sportbonden

In 2015 is het traject 'transitie in de sport' gestart. In een artikel van het blad GolfMarkt van de Nederlands Golf Federatie (NGF) wordt ingezoomd op dit traject. Zij stellen dat de rol van sportbonden en NOC*NSF verandert, onder andere door de digitale ontwikkelingen: "Door vooral digitale ontwikkelingen zijn we de afgelopen decennia in een nieuwe samenleving terechtgekomen. Een zogenoemde datasamenleving waar alles en iedereen continu met elkaar in verbinding staat. Een van de gevolgen is dat steeds meer Nederlanders sporten op ongeorganiseerde basis (zonder lidmaatschap bij een sportclub) op tijdstippen en locaties die voor hen het prettigst zijn. De rol van sportbonden en NOC*NSF verandert hiermee ook" (GolfMarkt (oktober 2017, nr. 11)). De omschrijving van deze veranderende rol heeft dus een nadrukkelijke plek gekregen in de Sportagenda 2017+ en in 2017 is NLsport opgericht, een team op initiatief van NOC*NSF en de aangesloten sportbonden om de transitie in de sport aan te jagen.

Maar wat is het startpunt van deze beoogde verandering? Waarvoor dienen in beginsel de sportbonden? Van 't Verlaat (2010, p. 13) omschrijft de bestaansredenen van sportbonden als volgt: "Sportbonden zijn opgericht als overkoepelend orgaan van sportverenigingen in een bepaalde tak van sport en hebben vooral een taak in het organiseren van competities en het samenstellen van nationale elftallen. (...) Zowel de nationale als de regionale werkzaamheden werden traditioneel vervuld door vrijwillige bestuursleden." Daarbij zijn de lidverenigingen tijdens de jaarlijkse ledenvergadering een belangrijke schakel in de besluitvorming binnen de sportbond. Een structuur die gericht is op een aantal basistaken en een sterke verwevenheid met de lidverenigingen. Hoe verhoudt zich dit tot de beoogde organisatieverandering, waarbij sportbonden zich fundamenteel zouden moeten aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden?

Een van de veranderingen is op het gebied van sportaanbod. Er wordt op steeds meer manieren gesport en de vereniging is daarin niet de enige aanbieder. Dat blijkt ook uit cijfers van NOC*NSF (2019) waarin te zien is dat in de afgelopen jaren het aantal verenigingsleden gelijk blijft, maar het aantal sporters stijgt. Dit betekent dus dat een steeds groter wordende groep mensen buiten de vereniging om sporten, bijvoorbeeld via commerciële sportaanbieders. Een sector die steeds groter wordt zo beschrijft ook Van Bottenburg (2007).

Een verschuiving van het instituut (vereniging of sportbond) naar de sporter centraal, zo stelt Carlijn Mol (projectleider NLsport) in een artikel in GolfMarkt (2017, nr. 11): "Dit houdt in dat bonden ervoor gaan om zoveel mogelijk mensen actief en duurzaam aan het sporten te krijgen, ongeacht of dat in georganiseerd verenigingsverband gebeurt, in een ander (individueel) verband, met partnerships met andere aanbieders of hoe dan ook. Niet het instituut (sportbond of vereniging) staat centraal, maar het individu dat wil sporten."

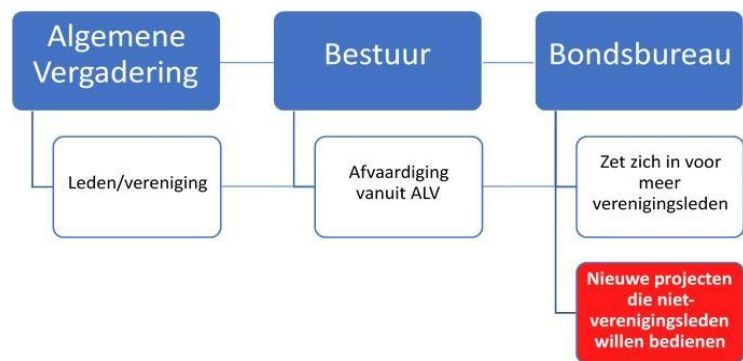
Paul Kok geeft in zijn stuk op de website van Sportknowhow.nl (19-05-2015) aan dat sportbonden zich lange tijd hebben gefocust op de top- en wedstrijdsport en dat dit (oude) model niet meer werkt en bonden nu geconfronteerd worden met het feit dat steeds meer mensen sporten zonder enig verband met de bond of de verenigingen. Kok ziet hier mogelijkheden voor nieuwe inkomstenbronnen voor sportbonden en noemt atletiek (losse hardlopers), badminton (spelen in de zomer) en darts (spelen in buurthuizen, cafés, e.d.) als voorbeelden.

Probleemstelling

Een van de sportbonden die zich ook is gaan richten op sporters buiten de vereniging is de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). Zij hebben Kicks voetbal ontwikkeld. Een nieuw sportaanbod waarmee ze proberen in te spelen op de groep sporters die op zoek zijn naar flexibiliteit in het sporten. Het initiatief heet Kicks: “Voetballen. Het zit nog altijd in je hart. Stuitert vaak door je hoofd. (...) Maar zelf spelen is er niet meer bij. Te veel gedoe. Te veel verplichting naar je clubmaten. Te veel verplichtingen aan het thuisfront.” (Kicksvoetbal.nl, z.d.) Bij Kicks Voetbal kun je je in Amsterdam of Utrecht inschrijven voor losse voetbaltrainingen waar je per training voor betaalt. Andere voorbeelden van nieuw sportaanbod is De Nederlandse Wielerschool van de Koninklijke Nederlandse Wielers Unie (KNWU) en 3x3 basketball van de Nederlandse Basketball Bond (NBB). Sportbonden starten hier nu mondjesmaat mee en de verwachting is dat steeds meer bonden een stap gaan zetten naar de sporters die op een andere manier willen sporten. Dit sportaanbod richt zich dus op sporters die flexibeler en vrijblijvender willen sporten. Er zijn een aantal verschillen te onderschrijven tussen het nieuwe sportaanbod en het klassieke sportaanbod op de verenigingen:

- Nieuw sportaanbod zoals de Nederlandse Wielerschool of Kicks richt zich op een nieuwe groep sporters. Kenmerken van deze sporters kunnen anders zijn dan een verenigingslid. Of bonden kunnen nog niet een duidelijk beeld hebben van deze nieuwe doelgroep. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit de aanpak van het project Pingpongbaas van de Nederlandse Tafeltennis Bond (NTTB), omschreven in een artikel op Sportknowhow.nl (2019). Hierin is namelijk de eerste stappen van het project het registreren van de pingpongtafels en te kijken wie er tafeltennist en op welke manier dit wordt gedaan. Deze mensen kunnen dus andere motieven hebben om de sport te beoefenen dan de verenigingssporters die zijn aangesloten bij de sportbond. (Hoeben, 2019) Hierdoor is het ook lastig om een bepaalde route uit te stippelen voor de ontwikkeling van het nieuwe sportaanbod. De NLsport Frontrunners, een groep van 10 medewerkers van sportbonden die de veranderingen in de sport willen versnellen, stellen dat er in systeem van de georganiseerde sport (figuur 1) resultaten behalen, beperkte budgetten en verantwoording afleggen centraal staat. Het is moeilijk om ruimte creëren voor het maken van fouten en daarvan te leren (NLsport Frontrunners, 2018).
- Een stijging van het aantal commerciële aanbieders (van Bottenburg, 2007) die zich in dezelfde markt begeven als het competitie aanbod. Duijvestijn en Lagendijk (2006) stellen in hun onderzoek naar commerciële sportaanbieders in Amsterdam dat ondernemers dagelijks bezig zijn met vernieuwende ideeën om mensen en/of specifieke doelgroepen aan het sporten te krijgen. Zij kunnen vanuit hun ondernemerschap sneller handelen naar de wensen en behoeften van sporters. Bij sportbonden gaat dit langzamer. Bijvoorbeeld wegens beperkte budgetten door de inkomstenstroom op basis van het aantal leden en daarmee de focus op competitiesport. Ook verloopt de besluitvorming via het bestuur en de algemene ledenvergadering die in de meeste gevallen tweemaal per jaar bij elkaar komt en volledig gericht is op de aangesloten lidverenigingen. Zo ook te zien in figuur 1.

Figuur 1: Structuur van de sportbond met algemene ledenvergadering, bestuur en bondsbureau.



Nieuw sportaanbod, zoals hierboven benoemd, heeft mogelijk implicaties voor de manier van werken, cultuur en structuur van de sportbonden die in de loop der tijd vorm en inhoud hebben gekregen en zijn voortgevloeid uit de oorspronkelijke rol van de sportbond, namelijk het vertegenwoordigen van de lidverenigingen en het creëren van eenheid als het gaat om competitie en regels.

Dit onderzoek richt zich op het nieuwe sportaanbod van sportbonden en hoe dit zich verhoudt tot de huidige cultuur en structuur die zijn ontstaan vanuit de oorspronkelijke rol van de sportbonden. Ook kunnen sportbonden ondersteunende en belemmerende factoren hebben ervaren in het ontwikkelen van nieuw sportaanbod waardoor hun implementatie van het nieuwe sportaanbod makkelijker of minder makkelijk is verlopen.

Context

De maatschappelijke context van dit onderzoek is hierboven al enigszins aangestipt. Het sportgedrag van een groep mensen verandert, te zien aan de steeds groter wordende groep sporters die buiten de vereniging om sporten. Sportbonden willen daarop inspelen. Dit onderzoek kan bijdragen hoe de projecten, die dat doel hebben het beste kunnen worden aangepakt binnen de huidige organisatiestructuur en cultuur van de sport. Vanuit NLsport (mijn stageorganisatie) is dit onderzoek erg interessant. NLsport vertegenwoordigt namelijk alle sportbonden en NOC*NSF en jaagt projecten aan binnen de georganiseerde sport die kunnen leiden tot een duurzame toekomst. Een van de doelen van NLsport is om sportbonden te helpen in de ontwikkeling waarin ze de sporter centraal stellen en van daaruit hun service verlenen. Zowel voor de verenigingsleden als de niet-verenigingsleden.

Relevantie

Het onderzoek is om meerdere redenen relevant en die kunnen worden uitgesplitst in een wetenschappelijke relevantie, waarom dit onderzoek uit wetenschappelijk oogpunt van belang is, en de maatschappelijke relevantie, op welke manier dit onderzoek een bijdrage levert aan de praktijk.

Vanuit het wetenschappelijk perspectief is te zien dat er in de literatuur interessante onderzoeken te vinden zijn over de ontstaansgeschiedenis van sportbonden en sportverenigingen. Ook wordt er over verandering bij de sportbonden gesproken en over hoe dit effect zal hebben in de doelen die een bond stelt. Er is alleen nog geen onderzoek naar hoe die veranderende rol van de sportbond dan ook in de praktijk zijn weg vindt. In het onderzoek van Spronk (2015) wordt gesuggereerd om een vervolgonderzoek te doen naar het proces, het resultaat en de mate van adoptie van innoveren binnen sportbonden. Het onderzoek van Spronk (2015) richt zich meer op de algemene betekenisgeving van sportbonden aan innovatie. Zijn advies voor vervolgonderzoek richt zich veel meer op het proces van innovatie, de resultaten en de implicaties daarvan. Er wordt geadviseerd om dit in een vorm van een casestudy te doen. Dit onderzoek zal hier een groot deel in voorzien, het zal dieper ingaan op cases en het proces van het innovatieve/nieuwe sportaanbod als uitgangspunt nemen. Dit onderzoek zal dus een hiaat in de wetenschappelijke kennis opvullen.

Daarnaast is dit onderzoek ook relevant voor de georganiseerde sport, omdat steeds meer sportbonden nieuw sportaanbod ontwikkelen of hiermee starten. Elke bond kent zijn eigen cultuur, maar heeft in de meeste gevallen een vergelijkbare structuur (zie figuur 1). Er zullen zich wellicht herkenbare uitdagingen voordoen waar sportbonden van elkaar kunnen leren. Dit onderzoek biedt sportbonden handvaten bij het initiëren van nieuwe projecten die te maken hebben met nieuw sportaanbod en voor de sportbonden die hier al mee bezig zijn.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in het ontwikkelen van nieuw sportaanbod door bonden, die hiermee in de toekomst mee aan de slag willen. De uitkomsten van dit onderzoek helpen de sportbonden verder in het ontwikkelen en implementeren van nieuw sportaanbod. De factoren die invloed hebben op het ontwikkelen van nieuw sportaanbod kan namelijk handvaten bieden voor de sportbonden.

Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op de implementatie van nieuw sportaanbod bij sportbonden (zoals 3x3 basketbal, Kicks, Baseball 5 en Flexhockey) en hoe verhouden deze zich tot de bestaande structuur en cultuur van de sportbonden?

Toelichting hoofdvraag:

Factoren die van invloed zijn op de implementatie: het gaat hierbij om de factoren die meespelen bij het implementeren van nieuw sportaanbod binnen de sportbond. Dit kunnen ondersteunende en/of belemmerende factoren zijn.

Nieuw sportaanbod: sportbonden kennen hun klassieke sportaanbod, wat de kern van de sportbond is. Bijvoorbeeld veldvoetbal bij de KNVB en 5-5 basketbal bij de NBB. Nieuw sportaanbod gaat om sportaanbod dat buiten dit klassieke sportaanbod wordt aangeboden. Deze vormen zijn meestal ingericht op meer vrijblijvendheid

in het sporten. Dit onderzoek richt zich op vier vormen van nieuw sportaanbod: Kicks, 3x3 basketball, Baseball 5 en Flexhockey.

Sportbond: de sportbond omvat de aangesloten lidverenigingen, de algemene ledenvergadering, het bestuur en bureauorganisatie van de sportbond die de dagelijkse werkzaamheden verrichten.

Bestaande structuur en cultuur: Zoals in de inleiding is beschreven is de bestaande structuur en cultuur van sportbonden ingericht op met name het organiseren van competities, inrichten van nationale selecties en behartigen de belangen van de lidverenigingen.

Deelvragen:

1. Wat leert de literatuur ons over innovatie en de inbedding daarvan binnen organisaties?
2. Welke betekenis geven actoren binnen de sportbond aan het nieuwe sportaanbod?
3. Hoe is het proces van de implementatie van het nieuwe sportaanbod verlopen?
4. Heeft het nieuwe sportaanbod gevolgen gehad voor de organisatie van de sportbond en zijn structuur?
5. Welke ondersteunende en belemmerende factoren zijn er te onderscheiden binnen het proces van de implementatie van het nieuwe sportaanbod?

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is ingegaan op de aanleiding en probleemstelling van dit onderzoek, de redenen om dit onderzoek te gaan uitvoeren. Daarnaast is de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie benoemd, evenals de context en doelstellingen. De inleiding is afgesloten met een toelichting op de hoofdvraag en het benoemen van de deelvragen.

In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de theoretische lens waardoor dit onderzoek wordt uitgevoerd. Samen met de literatuurstudie (hoofdstuk drie) zijn dit de hoofdstukken die inzichten geven uit de wetenschappelijke literatuur vanwaar dit onderzoek wordt uitgevoerd en geanalyseerd. De lezer krijgt hiermee inzicht in de literatuur over innovaties binnen organisaties, innovatieprocessen en de ontwikkeling van de georganiseerde sport.

In hoofdstuk vier staat de methodologie centraal. Eerst wordt het onderzoeksperspectief en de gekozen onderzoeksmethoden beschreven. Hierna wordt ingegaan op de selectie van respondenten en als laatste wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken.

Vervolgens zijn de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven in hoofdstuk vijf. Hier wordt eerst de eerste twee deelvragen beschreven vanuit een project specifiek oogpunt. Daarna wordt gekeken naar de implicaties voor de sportbond en uiteindelijk de ondersteunende en belemmerende factoren die van invloed zijn op het hele proces van nieuw sportaanbod ontwikkelen. Het hoofdstuk resultaten is beschreven aan de hand van citaten van de respondenten in dit onderzoek en wordt er gebruik gemaakt van aanvullende documentatie.

In hoofdstuk zes zijn de resultaten verbonden met de inzichten uit de literatuurstudie en het theoretisch kader. In de conclusie, hoofdstuk zeven, wordt per deelvraag antwoord gegeven en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In het afsluitend hoofdstuk staan de aanbevelingen centraal, die worden gedaan aan de sportbonden en eventuele vervolgonderzoekers. Vanzelfsprekend is de literatuurlijst en enkele bijlagen toegevoegd aan het onderzoeksrapport.

2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk gaat in op het theoretisch kader dat de lens vormt voor dit onderzoek. De institutionele theorie staat hierin centraal vanuit verschillende perspectieven en auteurs.

In de inleiding komt naar voren dat NOC*NSF en de sportbonden (74) vinden dat zij zich moeten aanpassen aan de veranderende samenleving en de daarbij komende andere manieren waarop mensen sporten. Dit is uitgesproken in de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016) van NOC*NSF en de aangesloten sportbonden. In de inleiding zijn ook een aantal vormen van nieuw sportaanbod benoemd. Nieuw sportaanbod dat afwijkt van het sportaanbod dat sportbonden al tijden aanbieden via de aangesloten verenigingen. Hoe werkt de introductie van nieuw sportaanbod binnen een organisatie die is opgebouwd vanuit een bepaald doel en vorm heeft gekregen in een structuur en cultuur? In de hoofdvraag van dit onderzoek komt dat ook naar voren: aan de ene kant wordt er gekeken naar welke factoren meespelen bij de implementatie van het nieuw sportaanbod bij sportbonden, aan de andere kant wordt de vraag gesteld hoe deze factoren zich verhouden met de bestaande structuur en cultuur van de sportbond. Een institutioneel perspectief is hierop interessant doordat die instituties juist een ontwikkeling doormaken in cultuur en structuur en het nieuw sportaanbod een andere taak en rol met zich meebrengt, dan waar de organisatie zich oorspronkelijk op richt. Op de institutionele ontwikkeling van de georganiseerde sport zal in hoofdstuk drie een verdere toelichting komen, maar een voorbeeld is dat de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) in 1898 is opgericht (KNHB, 2018). Een rijke historie van alweer bijna 121 jaar. Hoe ontwikkelen organisaties zich in de loop der jaren en welke normen en procedures worden steeds meer vanzelfsprekend. Hoe heeft de omgeving invloed op die ontwikkeling van de organisaties en hoe werkt het als organisatie zich willen of moeten veranderen? Deze vragen staan centraal in dit hoofdstuk.

Institutie en institutionalisering

Furusten (2013) geeft aan dat het gedrag van mensen, organisaties en de inrichting van fysieke omgevingen steeds meer op elkaar zijn gaan lijken. Loop je in het hartje van Beijing, verschilt dat niet veel van de straten van New York. Uiteindelijk bepalen lokale culturen, wet- en regelgeving de standaarden over de hele wereld.

Een institutie kunnen we volgens organisatiewetenschapper Scott (2014, p. 56) opvatten als het geheel van regulerende, normatieve en cultureel-cognitieve elementen die, samen met aanverwante activiteiten en middelen, het sociale leven stabiliteit en betekenis geven. De regulerende, normatieve en cultureel-cognitieve elementen zijn voor Scott (2014) de basis van een institutie. Die drie pilaren zijn hieronder toegelicht.

	Regulerend	Normatief	Cultureel-cognitief
<i>Naleven op basis van</i>	Ervaring	Sociale verplichting	Vanzelfsprekendheden, gedeelde opvattingen
<i>Basis van orde</i>	Regulerende regels	Bindende verwachtingen	Spelregels zonder dat het echte regels zijn
<i>Mechanisme</i>	Dwang	Normatief	Behoefte, lust
<i>Logica</i>	Medewerking	Gepastheid	Rechtzinnigheid
<i>Indicatoren</i>	Regels, wetten, straffen	Certificering, accreditatie	Gedeelde logica van acties
<i>Raakt men in</i>	Schuldig voelen/onschuld	Schaamte/eer	Zekerheid/in de war
<i>Basis van legitimiteit</i>	Legale sanctionering	Moreel bestuurd	Begrijpelijk, herkenbaar
<i>(Onderstaande zelf toegevoegd)</i>			
<i>Verspreiding van instituties</i>	Via overheden. Dwang en regulerend vermogen om nieuwe innovaties en hervormingen door te voeren.	Normen kunnen langzaam ontstaan, maar ook worden benoemd door bepaalde organen. Belang van netwerkbanden.	Dezelfde prioriteit geven aan een bepaald onderwerp en een gezamenlijke opvatting hebben.

Figuur 2: Three Pillars of Institutions. Vertaald, aangepast en overgenomen uit: *Institutions and organizations* (p. 60) door W. R. Scott (2014) 4e editie.

Scott (2014) voegt hieraan toe dat niet steeds één pilaar in werking is, maar een afwisseling van combinaties van elementen.

Binnen instituties vinden processen van institutionalisering plaats, een belangrijk begrip voor Furusten (2013). Institutionaliseren is volgens hem: een proces waarin een activiteit zo gevestigd wordt dat de meeste mensen het als vanzelfsprekend zien. Er is wet- en regelgeving die deze vanzelfsprekendheden ondersteunt, maar dit is niet statisch. Alles wordt continu beïnvloed en aangepast door wat er in de omgeving van de organisatie gebeurt. Institutionalisering duidt op stabiliteit. Bij een sportbond is bijvoorbeeld de competitiesport sterk geïnstitutionaliseerd, oftewel het wordt als een vanzelfsprekendheid gezien dat een sportbond de competitie organiseert en coördineert. Scott (2014) maakt hierin nog een onderscheid tussen natuurlijk opgebouwde instituties en 'agent-based' instituties waarin een organisatie onder invloed van actoren uit de omgeving wordt opgebouwd en vorm krijgt.

Hierboven is het begrip 'institutionalisering' toegelicht, maar hoe verloopt dan het proces van institutionalisering? Scott (2014) noemt drie algemene alternatieve mechanismen die ten grondslag liggen aan het proces van institutionalisering.

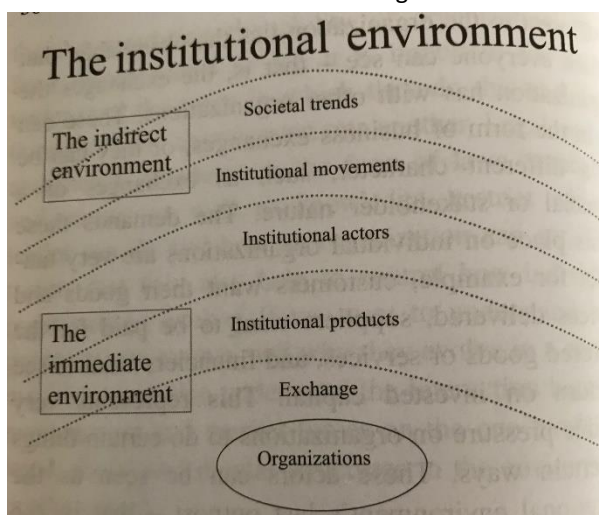
- Institutionalisering gebaseerd op meer rendement: Als een organisatie succesvol is en groeit brengt dit ook een groter institutionele omgeving met zich mee en meer regels en processen.
- Institutionalisering gebaseerd op toenemende verplichtingen. Selznick (1992) geeft aan dat het creëren van formele processen een institutionele oplossing is voor bijvoorbeeld een economisch probleem. Daarin is institutionalisering een cumulatief proces en heeft tijd nodig.
- Institutionalisering als toenemende objectivering. De uitspraak 'zo doen wij het altijd' is een voorbeeld van een institutionalisering die dieper gaat naarmate er nieuwe mensen binnen de organisatie komen. Naarmate de tijd vordert vindt er een objectivering plaats en is er dus geen discussie meer over.

De institutionele omgeving

Hierboven werd het al kort aangehaald, instituties staan in verbinding met hun omgeving. Het is belangrijk om deze institutionele omgeving te beschrijven en te herkennen, omdat organisaties en hun managers zich hierop moeten aanpassen. Al geeft Furusten (2013) aan dat het moeilijk is om die institutionele omgeving te herkennen en ook de daadwerkelijke verbindingen te detecteren. Uiteraard zijn verbindingen tussen bijvoorbeeld een verkoper en een kopende partij zichtbaar, maar moet je veel dieper gaan om het volledige mechanisme te snappen. De verschillende elementen uit die institutionele omgeving werken namelijk niet op zichzelf en geeft de mate van beïnvloeding weer. Dit in tegenstelling tot het beeld dat managers alle vrijheid hebben om beslissingen te nemen.

Er zijn uiteraard directe zakelijke omgevingsfactoren, maar ook wettelijke, sociale en psychologische omgevingsfactoren. Een voorbeeld is de markt waarin je actief bent. Organisaties streven ernaar om de wensen van klanten zo goed mogelijk te vervullen. Dit doen ze op basis van vertrouwen en dit is gericht op de lange termijn. Een andere omgevingsfactor is kennis. Iedereen wil de beste kennis om zijn werk goed te doen met de waarschuwing dat er kritisch gekeken moet worden naar welke informatie echt nuttig is. Een laatste omgevingsfactor die Furusten (2013) noemt is de overheid als beleidsmaker die ook onderdeel is van de institutionele omgeving. Naast formele regels heb je ook te maken met standaarden en normen.

Furusten (2013) onderscheidt de directe en wijdere institutionele omgeving van elkaar. De directie institutionele omgeving brengt de actoren samen met organisaties en individuen die voor hen werken. Ze ontmoeten elkaar, delen informatie en ontwikkelen regels en diensten. De bredere institutionele omgeving daarentegen benadrukt de langere termijn in de vorm van criteria die kunnen worden gekoppeld aan bewegingen en maatschappelijke trends. Hieronder is een afbeelding opgenomen (Furusten, 2013, p. 30) die een volledig overzicht geeft van die institutionele omgeving.



Figuur 3. *The Institutional environment*. Overgenomen uit: *Institutional theory and organizational change* (p. 30) door S. Furusten (2013).

In de bovenste laag van de afbeelding gaat het over sociale trends en bewegingen. Deze zijn niet vastgesteld in een regel of norm. Furusten (2013) omschrijft dit als een mogelijke valkuil voor organisaties. Met name doordat het minder is vastgesteld of opgeschreven en het daardoor kan zijn dat dit minder serieus wordt genomen. Terwijl de sociale trends en bewegingen juist het fundament is waar organisaties uit werken.

Scott (2014) beschrijft verschillende actoren die een belangrijke rol spelen in de institutionele omgeving. De invloed van deze belangrijke actoren kunnen reiken van het oprichten van een nieuw instituut tot het invoeren van een nieuwe organisatie routine. Een van de sterkste en belangrijkste actoren in de institutionele omgeving van een organisatie is de nationale overheid. De nationale overheid heeft naast de wettelijke macht ook een regulerende macht die kan leiden tot nieuwe instituten. Ook grote bedrijven spelen een grote rol over de organisatie en verdeling van economische middelen. Ze kunnen onder andere lobbyen bij politici en beleidsmakers. Een andere invalshoek zijn geleerden en wetenschappers. Zij creëren namelijk nieuwe raamwerken. Ze opereren in de verschillende pilaren die Scott (2014) eerder al beschreef: 'Het idee is het belangrijkste wapen' (cultuur-cognitief), lesgeven (normatief) of advisering aan hogere posities over het maken van wetten (regulerend). Sociale bewegingen zijn ook actoren die een rol spelen in de institutionele omgeving. Deze sociale bewegingen brengen vooral een probleemstelling boven tafel, het betwijfelt een bestaand systeem. Daarnaast formuleren en bepleiten ze vaak nieuwe organisatievormen of aanpakken. Een voorbeeld hiervan zou de individualisering kunnen zijn die de verenigingssporten onder druk zet. Daaropvolgend zijn verenigingen ook een actor in de institutionele omgeving. In verenigingen organiseren de leden zichzelf en staan de behoeften van de leden centraal. Het heeft een vrijwillig bestuur of professionals die de vereniging besturen.

Hierboven is de institutionele omgeving beschreven met als uitgangspunt dat die omgeving invloed uitoefent op de organisatie. Furusten (2013) gaat een stap verder en geeft aan dat de institutionele omgeving op verschillende manieren institutionele producten produceren. Denk bijvoorbeeld aan informatie; ideeën, kennis en ideologie. Sociaal gezien zijn het diensten, zoals onderwijs of advisering. Daarnaast zijn er ook regels, zoals richtlijnen, standaarden en codes.

Organisatorisch veld

Het organisatorisch veld wordt gedefinieerd als "sets van organisaties die, in totaal, een erkend gebied van het institutionele leven vormen: belangrijke leveranciers, bron- en product consumenten, regelgevende instanties en andere organisaties die soortgelijke diensten of producten produceren." (Scott, 2014, p. 222) Het organisatorisch veld is een natuurlijk, open systeem net zoals sociale systemen stelt Scott (2014). De grenzen ontstaan vanuit actoren (lidmaatschap), activiteiten, relaties en culturele kenmerken zoals gedeelde culturele overtuigingen. Verschillende auteurs, waaronder DiMaggio en Powell (1983), leggen de nadruk op relationele systemen die organisaties verbinden tot langere netwerken. Deze systemen geven een organisatie (of meerdere organisaties) de mogelijkheid om acties in het veld te overzien. Een belangrijk element van het organisatorisch veld is de institutionele logica. Institutionele logica's vestigen de aandacht op gedeelde conceptuele kaders die richtlijnen bieden voor het gedrag van deelnemers in het veld. Een gedeeld begrip over wat er zich in het veld afspeelt.

Druk vanuit de institutionele omgeving

Wetgeving is de meest duidelijke vorm van institutionele druk, de overheid speelt hier een centrale rol in. Institutionele druk kan ook op minder zichtbare manieren plaatsvinden, bijvoorbeeld door culturele normen of gedragingen in bepaalde situaties. Ook intern in een organisatie kan er druk zijn die minder zichtbaar is, bijvoorbeeld wanneer een idee geïnstitutionaliseerd is en er dus eigenlijk geen vragen meer over gesteld worden. Je kan alsnog afstappen van iets wat is geïnstitutionaliseerd en er zal niet een bepaalde autoriteit zijn die je hierop aanspreekt. Toch kan er druk ontstaan vanuit de omgeving dat je niet in de geïnstitutionaliseerde manier werkt binnen de organisatie.

De institutionele omgeving creëert dus juridische, mentale en sociale structuren waar je aan mee moet werken als je aanvaard wilt worden als serieuze, legitieme actor. Furusten (2013) stelt drie keuzes als je die structuren niet prettig vindt:

1. Hoe dan ook instemmen en het spel volgens de regels spelen.
2. Weigeren om volgens de regels te spelen. Het risico hier is groot dat je niet mag spelen en dat je als niet-geloofwaardig en onbetrouwbaar wordt beschouwd.
3. Proberen de eisen van de institutionele omgeving te veranderen.

Bij de derde keuze is het belangrijk om in posities te komen waar de eisen worden geformuleerd, daarnaast is het belangrijk om in die positie geloofwaardig gezien te worden. Vaak wordt dit door middel van samenwerking gedaan.

Scott (2014) stelt dat organisatiegrootte een rol speelt in hoeverre een organisatie wordt beïnvloed door de omgevingsfactoren. Grote organisaties zijn meer gevoelig voor omgevingsfactoren en zijn ook meer zichtbaar voor andere mensen en instituten. Organisaties die opereren binnen of meer in lijn zijn met de publieke sector zullen eerder reageren op institutionele druk, met name wettelijke en regelgevende vereisten, maar ook op normatieve druk. Daarnaast zijn organisaties op vele verschillende manieren met elkaar verbonden, op directieniveau bijvoorbeeld via regio overleggen of op het niveau van medewerkers via communities.

Een interessant perspectief, aangezien er een verscheidenheid aan sportbonden is in Nederland en sterk uiteenlopen qua grootte. De op een na grootste sportbond (KNLTB) heeft meer dan 570.000 aangesloten leden, De Curling Bond (nummer 73) heeft 141 leden (NOC*NSF, 2018). Er zijn 74 aangesloten sportbonden bij NOC*NSF en zo met elkaar verbonden. De directeuren van die sportbonden komen om de zes weken bij elkaar in een directeurenoverleg.

Institutionele omgeving en organisatieverandering

Er is hierboven weergegeven hoe organisaties institutionaliseren en hoe de institutionele omgeving daar invloed op heeft. Maar waarom raken organisaties beïnvloed door de omgeving? Waarom kunnen managers niet de omgevingssignalen gewoon negeren en zich focussen op hun eigen werkzaamheden?

Een van de redenen is dat organisaties niet als geloofwaardig worden gezien als ze niet de omgeving volgen of zich niet goed genoeg kunnen aanpassen. De omgeving kan op verschillende manieren druk uitoefenen en vaak ontvangen ze dit niet elke keer opnieuw van buitenaf. Onbewust gaan ze mee of adopteren ze signalen van de institutionele omgeving. Het volgen van trends is een van de redenen dat organisaties ideeën overnemen. Deskundigen en actoren maken een idee belangrijk en kunnen hier druk op uitoefenen. Met regels is de omgeving veel beter te controleren.

In principe is er de vrijheid om te kiezen. Risico's kunnen worden ingecalculeerd, zelfs om bijvoorbeeld een wet te overtreden. Maar zoals Furusten (2013, p. 165) aangeeft: "To follow or not to follow.... That is not the question!" Een actieve keuze maken is veel moeilijker. Het is een kwestie van hoe zeer geïnstitutionaliseerd en vanzelfsprekend een idee, norm of trend is in een context. Hoe meer geïnstitutionaliseerd, hoe meer we een idee overnemen en hoe lastiger het is om de risico's te beoordelen. Daarbij voegt Furusten (2013) toe dat in deze tijd meespeelt dat organisaties graag worden gestuurd door mensen die het beter weten en eenmaal een stap gezet is er geen weg meer terug.

Furusten (2013) noemt twee gemeenschappelijkheden van ideeën die een wereldwijd bereik halen: de ideeën zijn stevig verankerd in de maatschappelijke trend van het modernisme en ze zijn in overeenstemming met belangrijke institutionele bewegingen, zoals vermarkting, verzelfstandiging en expertisering.

Furusten (2013) geeft een aantal voorbeelden van hoe die ideeën kunnen ontstaan. Eén daarvan is via een *discourse*. Discourseen kunnen over van alles gaan en de lijn tussen verschillende discoursen is dun. Belangrijke elementen zijn wie de actoren zijn waar de discourse door is opgebouwd, hoe geloofwaardig het is wat er wordt gezegd, wat voor gegevens achter het idee schuilt en hoe die argumenten worden geconstrueerd. Als een discours eenmaal is vastgesteld, zijn er duidelijke patronen te zien in de soorten ideeën waar de redenering om draait. Het kan zo zijn dat bijvoorbeeld door massamedia of auteurs gezegd wordt dat er een bepaalde probleemsituatie zich zal voordoen. Als deze mening(en) zich binnen de organisatie verspreidt is het min of meer onvermijdelijk dat de organisatie dit probleem krijgt. Dus een trend is niet eenvoudig, het is geconstrueerd door verschillende actoren. Sommige ideeën overleven de fase van trend, worden verder geïnstitutionaliseerd en komen in een meer formeler en gestructureerd format. Een voorbeeld is dat bepaalde kwaliteitsstandaarden erg serieus worden genomen en er zelfs organisaties voor worden opgericht. Een voorbeeld hiervan is de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA).

Innovatie

Scott (2014) geeft via het werk van Tolbert en Zucker (1996) weer hoe organisaties innoveren om te blijven voldoen aan de uitdagingen vanuit de politiek, technologie of vanuit de markt. Wanneer een innovatie de organisatie binnentreedt en meerdere mensen bereikt gaan mensen het ook tussen organisaties bespreken en zelfs toepassen binnen de organisatie. Daarna vindt 'objectification' plaats. Objectivering is de ontwikkeling van een uitkomst tussen besluitvormers in de organisatie over de waarde van een structuur en die door de

organisatie langzaam wordt opgenomen. In een laatste fase van institutionalisering, wordt de innovatie verder verspreid onder relevante groepen en (potentiële) gebruikers. Een interessant perspectief, omdat het nieuwe sportaanbod, waar dit onderzoek zich op richt, kan worden gezien als een innovatie binnen de sportbond en er dus volgens Scott (2014) er een objectification plaatsvindt binnen de organisatie. Scott (2014) stelt daarin dat organisaties innoveren om te blijven voldoen aan de uitdagingen vanuit de politiek, technologie of vanuit de markt. Het is interessant om de stappen die Scott (2014) hierboven omschrijft te bekijken vanuit het nieuwe sportaanbod binnen de sportbond, bijvoorbeeld om te onderzoeken waarom sportbonden innoveren. Is het uit eigen wil of wil men voldoen aan de uitdagingen van de omgeving?

Koppeling met het onderzoek

In dit hoofdstuk is de institutionele theorie uiteengezet, omdat dit een belangrijk perspectief is op de ontwikkeling van organisaties (en dus ook sportbonden) en hoe de omgeving hier invloed op kan hebben. In bijzonder is gekeken naar de relatie tussen instituties, organisaties en de ontwikkeling in de omgeving. Dit perspectief vormt de theoretisch lens en is samen met het literatuuronderzoek de belangrijkste input in de verdieping op de resultaten, waarin de interviews en aanvullende documenten zullen worden geanalyseerd. Een mogelijk koppeling zou bijvoorbeeld de ervaren druk uit de institutionele omgeving van een sportbond om te gaan innoveren kunnen zijn in verhouding met de verandermogelijkheden van de organisatie.

In het volgende hoofdstuk staat het literatuuronderzoek centraal, waar een verdere inhoudelijke slag wordt gemaakt.

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk staat de literatuurstudie van dit onderzoek centraal. Naast dat de inzichten uit dit hoofdstuk worden meegenomen in de uitvoering van het onderzoek, is de kern van dit hoofdstuk dat het antwoord geeft op de eerste deelvraag: Wat leert de literatuur ons over innovatie en de inbedding daarvan binnen organisaties? Er zal eerst een algemeen beeld van innovatie binnen organisaties worden geschetst, daarna zal het gaan over verschillende innovatieprocessen en als laatste zal er een verdiepingslag worden gemaakt richting de ontwikkeling van de georganiseerde sport en het verband met innovatief sportaanbod.

Innovatie binnen organisaties

In deze eerste paragraaf van dit literatuurhoofdstuk wordt er ingezoomd op het belang van innovatie, verschillende definities en soorten van innovaties. Tenslotte zal worden ingegaan op de factoren die invloed hebben op innovaties binnen organisaties.

Belang van innovatie

Innovatie is een steeds meer voorkomend begrip in de dagelijkse praktijk van organisaties, Caza (2000) verwijst in de introductie van zijn artikel naar Peters (1990, p. 9) die dreigend stelt: "get innovative or get dead". Maar waarom moeten organisaties innoveren en waarom houden ze anders op te bestaan? Oftewel wat is het belang van innovatie en wat zegt wetenschappelijke literatuur daarover?

Damanpour & Wischnevsky (2006) stellen dat innovatie nodig is om mee te kunnen blijven doen in de huidige wereldwijde condities, de snelle technologische vooruitgang en schaarste van hulpbronnen. Volberda et al. (2011) sluit zich hierbij aan door te stellen dat door de mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten de basisregels van de concurrentiestrijd in de eenentwintigste eeuw ingrijpend zijn gewijzigd. Bedrijven worden hierdoor gedwongen om sneller te innoveren dan voorheen. Dit is met name gericht op commerciële bedrijven, buiten de sportcontext.

Hoe ver reikt het belang van innovaties voor organisaties? Ahmed (1998) stelt dat innovatie de motor is van verandering en dat degene die zich, in deze snelle en concurrerende omgeving, verzet tegen verandering gevaarlijk is. Breen & Hamel (2008) zijn van mening dat in deze tijd de belangrijkste vraag voor organisaties is: veranderen we net zo snel als de wereld om ons heen? Ze vinden dat aanpassen aan die veranderende omgeving een dagelijkse praktijk zou moeten zijn en geven hiermee aan hoe belangrijk het is.

Definities van innovatie

Het belang van innovatie is hierboven geschetst en te zien is dat het een sleutelbegrip is geworden in het huidige denken over organisaties. Welke definitie wordt er gegeven aan het begrip innovatie? Hier zijn verschillende perspectieven op. Ringuet-Riot & James (2013, p. 40) geven in hun artikel aan dat ze het begrip innovatie in een breed perspectief definiëren, dat brengt hen tot het volgende: innovatie is de introductie van een nieuw idee of gedrag in de vorm van een technologie, product, dienst, structuur, systeem of proces op de markt. Scheerder et al. (2014) en Knight (1967) maken in hun definitie daarin nog wel een zijstap naar het adopteren of overnemen van een innovatie. Het uitgangspunt dat Scheerder et al. (2014) en Knight (1967) hier nemen is dat de innovatie die voor een bepaalde organisatie nieuw is, al een bestaand product, dienst, systeem of gedrag kan zijn. Knight (1967) maakt nog een belangrijke kanttekening: innovatie wordt als iets positiefs gezien. Het kan echter ook negatief zijn, als hetgeen (economische) voordelen oplevert. Dit is een belangrijke kanttekening, omdat in andere studies hier eigenlijk geen aandacht aan wordt besteed.

In de literatuur over innovaties in de sportcontext verwijst Scheerder (2012, p. 22) in zijn definiëring van het begrip 'innovatie' naar Lee, Ginn & Naylor (2009): "Innovatie in de non-profit impliceert het ontwikkelen van initiatieven en diensten zodat de tevredenheid van de leden en de effectiviteit van de organisatie verbeterd worden." Ringuet-Riot & James (2013) zien in de toekomst innovatie in de sport meer gericht moet zijn op het identificeren van individuele- en organisatiebehoeften en om door technologie en managementinnovatie de sportervaring en uitvoeringen op alle niveaus te verbeteren.

In het artikel van Scheerder et al. (2014, p. 211) zijn er een aantal kenmerken aangestipt die een project in de sport een innovatief karakter geeft: creativiteit, doelgroepen, duurzaamheid, flexibiliteit, laagdrempeligheid, samenwerkingsverbanden, vraaggestuurdheid en alternatieve financiering. Dit is een interessant kader waar ook de nieuwe vormen van sportaanbod langs kunnen worden gelegd. Vooral omdat het onderzoek van Scheerder et al. (2014) laat zien dat je pas innovatie kan noemen als het bij de bovengenoemde kenmerken aansluit. Dit is

ook een interessant kader voor NOC*NSF die nu twee jaar een Innovatiefonds heeft, wat zijn de kaders en kenmerken hiervan?

Soorten innovatie binnen organisaties

In de literatuur is veel te vinden over soorten innovatie, wat ook samenhangt met de definitie die eraan wordt gegeven. Er is veel diversiteit in de categorisatie die er door auteurs wordt gemaakt. Zo stippen Damanpour & Wischnevsky (2006) onder andere technische innovatie aan, zoals een nieuw product, service of productiemethode. Breen & Hamel (2008) zijn van mening dat organisaties zich te vaak richten op product- en operationele innovaties die alleen op korte termijn voordeel bieden. Net als Ringuet-Riot & James (2013) stippen ze het belang aan van managementinnovatie (in de sport).

Managementinnovatie verwijst veel meer naar de onderliggende processen die de mate van innovaties in organisaties beïnvloeden en is een belangrijke bron van waarde creatie en het ondersteunen van leiderschap en prestatiekaders van succesvolle sportorganisaties. Breen & Hamel (2008) vinden dat aan een van de drie voorwaarden moet worden voldaan een innovatie een managementinnovatie te laten zijn:

- De innovatie is gebaseerd op een nieuw management principe dat een lang bestaand principe verandert;
- De innovatie is systematisch en omvat een bereik aan processen en methoden, en/of;
- De innovatie maakt deel uit van een doorlopend programma van snelle processen waar vooruitgang in de loop der tijd samengaat.

Volberda et al. (2011) sluiten zich aan bij het belang van managementinnovatie. Zij stellen dat technologische innovatie slechts een deel van het innovatiesucces (25%) verklaart. Managementvaardigheden en organisatieprincipes blijken nog belangrijker te zijn. Onder sociale innovatie, zoals de auteurs dit noemen, verstaan Volberda et al. (2011) nieuwe managementvaardigheden, innovatieve organisatievormen, realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties en samenwerkingsverbanden. Dit verklaart 75% van het innovatiesucces.

Ringuet-Riot & James (2013) stippen nog aan dat aan de organisatorische kant van de sport technologische innovatie wordt gebruikt om interesse van de consument te vergroten en de financiering van de sport te verhogen. Daarin geven ze ook aan dat wanneer innovaties inspelen op vooraf gemeten behoeften, een grotere groeicapaciteit hebben in de sport. Dit kan interessant zijn vanuit het perspectief dat bijvoorbeeld een nieuwe sportvorm wordt geïntroduceerd vanuit de wereldbond. Is dan de behoefte wel gemeten in Nederland en wat voor invloed heeft dit op de slagingskans van de innovatie?

Damanpour & Wischnevsky (2006) maken ook een onderscheid tussen radicale en incrementele innovatie. Radicale innovatie komt meer voor bij organisaties met een ondernemersklimaat, gedecentraliseerde structuur en flexibele werkprocessen. Daartegenover staat incrementele innovatie. Dit komt meer voor bij organisaties die geformaliseerde rollen hebben en een gecentraliseerde structuur. Dit past meer bij organisaties met structuren die meer stapsgewijs te werk gaan en democratische besluitvorming hoog in het vaandel hebben staan.

Scheerder et al. (2014, p. 116) noemt drie vormen van innovatie in de sport: sociale-, product gerelateerde- en organisatorische innovatie. Ze kunnen ook samen of parallel aan elkaar worden ontwikkeld.

Factoren die innovaties binnen organisaties beïnvloeden

Ahmed (1998) beschrijft in zijn artikel dat iedereen wil innoveren, maar niet alle organisaties daarin slagen. Innovatie brengt risico 's met zich mee en niet alle innovaties weten de markt te halen. Ahmed (1998) stelt dat er meer factoren zijn die innovatie beïnvloeden en dat cultuur een primair bepalende factor is voor innovatie. Een interessant perspectief voor de sportbonden, die met het nieuwe sportaanbod een innovatie implementeren binnen de organisatie en dus ook te maken hebben met een aanwezige organisatiecultuur. Verderop in dit hoofdstuk zal worden ingegaan op een reeks aan culturele normen die de mate van innovatie en creativiteit vergroot. Hij maakt daarin wel de kanttekening dat de cultuur van de organisatie ook moet matchen met de innovatie. Cultuur is geen wondermiddel stelt hij.

Cultuur, leiderschap en organisatie

Cultuur is moeilijk zichtbaar en refereert naar de diepgewortelde waarden en visie. Organisationscultuur omvat alle geïnstitutionaliseerde manieren en de overtuigingen, normen, en waarden die worden gehanteerd binnen de organisatie. Expliciete cultuur is de gedragspatronen van de mensen en de opvallende producten/diensten die zij produceren en in leven houden. De impliciete component van cultuur verwijst naar waarden, overtuigingen en normen. De sterkte van cultuur hangt af van het aanslaan van de normen, overtuigingen en gedragingen en de overeenkomst tussen impliciete-expliciete aspecten van cultuur. Doordat er veel verschillende literatuur te vinden is over verschillende factoren die invloed hebben op innovaties binnen

organisaties is er in de tabel hieronder (figuur 4) een overzicht gemaakt. Hierin zijn de factoren opgenomen die invloed hebben op innovaties binnen organisaties en die naar voren komen in de wetenschappelijke literatuur.

Factoren die invloed hebben op innovaties binnen organisaties	Benoemd door
Culturele normen (die de mate van innovatie en creativiteit beïnvloeden)	
Niet geobsedeerd door precisie	Ahmed (1998), Claes et al. (2017)
Medewerkers krijgen ruimte om hun eigen werk te definiëren en uit te voeren. (Vrijheid om te experimenteren en te falen, innovatie deel van de functie.)	Ahmed (1998)
Positieve houding tegenover verandering: drive om te verbeteren en niet alleen focus op korte termijn.	Ahmed (1998), Scheerder et al. (2014)
Medewerkers voelen zich veilig in werkrelaties en voelen zich vrij om te discussiëren en er naar elkaar wordt geluisterd.	Ahmed (1998), Claes et al. (2017)
Successen (en mislukkingen) worden getoond en gevierd. (Respect voor beginnende ideeën en aandacht en ondersteuning van management.)	Ahmed (1998), Claes et al. (2017)
Tijd en training voor werknemers om nieuwe ideeën en nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen en de manier waarop deze nieuwe ideeën worden ontvangen.	Ahmed (1998), Claes et al. (2017)
De mate waarin medewerkers zich identificeren met het bedrijf, de filosofie, producten en klanten.	Ahmed (1998)
Rol van leiderschap	
Betrokkenheid met de innovatie (in elk stadium van het innovatieproces) Voorbeeld: praatje met een medewerker	Ahmed (1998), Hoeber & Hoeber (2012)
Vooroplopen in acties (in elk stadium van het innovatieproces) Voorbeeld: uitspreken van een bepaalde verklaring in de missie of visie van de organisatie.	Ahmed (1998), Hoeber & Hoeber (2012), Scheerder et al. (2014)
Organisatorische capaciteit en beschikbare middelen	Hoeber & Hoeber (2012)
Manager in deze tijd moet: veerkrachtig zijn, vooruitstrevend zijn in innovatie en moet aandacht hebben voor medewerkersbetrokkenheid	Breen & Hamel (2008)
Nieuwe ideeën moeten de kans krijgen	Breen & Hamel (2008)
Interne debat over strategie, richting en beleid moet open, krachtig en ongecensureerd zijn.	Breen & Hamel (2008)
Nu doen medewerkers vooral wat ze wordt opgedragen, omdat managers zich als een soort douane gedragen	Breen & Hamel (2008)
Positie: medewerkers op een lager niveau binnen de organisatie kunnen minder radicaal innoveren.	Knight (1967)
Structurele innovatie kan het beste ontstaan als er een nieuwe sub eenheid in de organisatie wordt opgericht	Knight (1967)
Organisatiegrootte en leeftijd	
Kleine organisaties zijn wendbaar en kunnen snel handelen, maar hebben vaak weinig middelen	Damanpour & Wischnevsky (2006)
Grote organisaties zijn vaak logger, maar hebben vaak wel de benodigde middelen.	Damanpour & Wischnevsky (2006), Hoeber & Hoeber (2012)
Oudere organisatie heeft meer kennis, een solide basis waaruit gewerkt kan worden. Maar deze is ook moeilijk aan te passen	Damanpour & Wischnevsky (2006),
Jongere organisatie is vaak flexibeler, maar mist de kennis en ervaring	Damanpour & Wischnevsky (2006)

Figuur 4: Factoren die invloed hebben op innovaties binnen organisaties.

Organisatiestructuur en innovatie

Volgens Ahmed (1998) heeft de structuur van een organisatie ook invloed op innovaties. De factoren die hij hierin noemt zijn hieronder schematisch weergegeven.

Factoren in de organisatiestructuur die invloed hebben op innovaties binnen organisaties (Ahmed, 1998)	
Organische structuren (ondersteunend)	Mechanische structuren (belemmerend)
Vrijheid van regels	Strakke departementale scheiding
Participatief en informeel	Hiërarchisch
Veel meningen uitgesproken en overwogen	Veel regels en vastgelegde procedures
Face-to-face communicatie	Schriftelijke communicatie
Interdisciplinaire teams	Lange beslissingsketens en langzame besluitvorming
Flexibiliteit tot veranderende behoeften	Weinig individuele vrijheid van handelen
Informatiestroom: niet-hiërarchisch en in wisselwerking	Informatiestroom: richtlijnen stromen naar beneden

Figuur 5: Factoren in de organisatiestructuur die invloed hebben op innovaties binnen organisaties.

In deze paragraaf is een duidelijk beeld geschetst over wat de literatuur vertelt ten aanzien van het belang van innovatie en de definiëring. Het is belangrijk om mee te nemen waarom organisaties innovatiever moeten zijn en wat innovatie precies is. Het belang is vooral gericht op het kunnen meebewegen in een snel veranderende wereld. De categorisaties van innovaties geeft een goede kadering van soort innovaties en welke effecten dat heeft. De factoren die invloed hebben op innovaties is een van de kernaspecten van dit onderzoek. Uit de literatuurstudie is gebleken, dat veel factoren die meespelen bij innovaties binnen organisaties in de structuur en cultuur van de organisatie zitten. Die elementen staan ook centraal in de probleemstelling en dataverzameling van het onderzoek.

Innovatieprocessen binnen organisaties

In deze paragraaf wordt er ingezoomd op de innovatieprocessen binnen organisaties. Een verdieping hierop is van belang, omdat met een innovatieproces een nieuw product, dienst of gedrag binnen een organisatie wordt geïntroduceerd. Dit is vergelijkbaar met het implementeren van nieuw sportaanbod.

De ontwikkeling van het innovatieproces

Rothwell (1994) stelt dat innovatieprocessen een blijvende ontwikkeling doormaken. Er volgt geen uitleg over alle generaties die Rothwell (1994) benoemt, maar het is belangrijk om te begrijpen dat innovatieprocessen in de loop van de tijd veranderen. Hierin spelen economische ontwikkelingen een belangrijk rol, bijvoorbeeld een oorlog of (olie)crisis.

Uit het artikel van Ahmed (1998) zijn verschillende fases van een innovatieproces te destilleren. Hij stelt dat veel ideeën stranden in de eerste fase. Dit kan verschillende oorzaken hebben, variërend van de haalbaarheid tot de tegenstrijdigheid met de strategische doelen. De tweede fase richt zich volgens Ahmed (1998) op het stage-gate-systeem die een idee moet doorlopen. Dit systeem bestaat uit hoepels die het nieuwe idee moeten doorstaan om de haalbaarheid en compatibiliteit ervan aan te tonen in combinatie met de doelstellingen van de organisatie. De derde en laatste fase is volgens hem commercialisering, waar het idee daadwerkelijk wordt geoperationaliseerd.

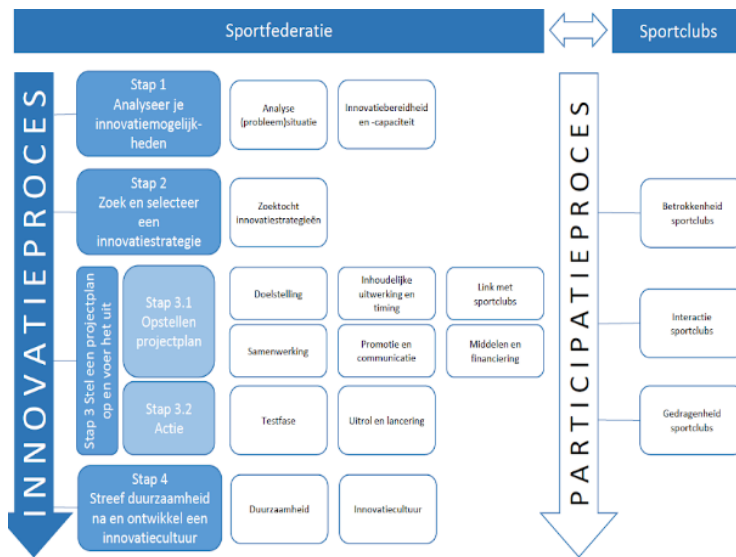
Caza (2000) deed onderzoek naar twee innovaties bij de Canadese boksbond. Hij benoemt vanuit het perspectief van Pettigrew et al. (1998) acht factoren die invloed hebben op een veranderproces in de organisatie en innovatie vergemakkelijkt. Hieronder de factoren die in het perspectief van dit onderzoek interessant zijn:

- Kwaliteit en samenhang van het beleid.
- Beschikbaarheid van belangrijke mensen die verandering teweegbrengen. Caza (2000) benadrukt hierin dat leiderschap moet worden getoond in een meer subtiele en pluralistisch model.
- Ondersteunende organisatiecultuur, te zien in een officiële visie, gedragspatronen en diepgewortelde veronderstellingen. Belangrijke invloed van tradities en geschiedenis is hier ook in terug te vinden.
- Tijdens de implementatiefase is de relatie tussen uitvoerende en frontdesk personeel belangrijk.
- Eenvoud en duidelijkheid van doelen en prioriteiten. Focus is belangrijk om te behouden.
- Match tussen de veranderagenda en de omgeving. Dit verwijst naar de effecten van de externe context rondom verandering, ook als niet alle factoren in de eigen beheers controle liggen.

Kiezen voor innovatie!? Randvoorwaarden voor nieuw sportaanbod bij sportbonden

Innovatieproces in de sport

De Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid van de KU Leuven heeft verschillende onderzoeken gedaan naar innovatie binnen de Vlaamse Sportfederaties. Met name gericht op maatschappelijke ontwikkelingen, de gevolgen daarvan en innovaties in het sportaanbod binnen de sportfederaties en de sportclubs. Om de Vlaamse Sportfederaties te ondersteunen en de innovatie een succes te laten worden is er een model ontwikkeld dat de verschillende stappen in het innovatieproces toelicht en aangeeft wat een federatie in welke stap moet ondernemen. Ook zijn er verschillende formats gekoppeld waarin federaties bijvoorbeeld een format projectplan kan vinden en naar eigen situatie gebruiken. Een interessant model, omdat een dergelijk concept niet in Nederlandse context te vinden is. Het kan voor sportbonden die bezig zijn of aan de slag willen met innovatief sportaanbod een goed hulpmiddel zijn.



Figuur 6. Verdeling innovatieproces met bijbehorende bouwstenen en een gelijktijdig participatieproces met de sportclubs. Overgenomen uit *Via innovatie naar club light* (p. 14) door E. Claes, J. Scheerder en J. Borgers, 2017, KU Leuven.

Noot: uit notities van het gesprek dat met een van de onderzoekers is gevoerd blijkt dat figuur 6 is gebaseerd op wetenschappelijke bronnen en is het innovatieproces aangepast in de sportcontext.

Om dieper op het model in te gaan worden een aantal van de bovenstaande (deel)stappen hieronder verder toegelicht. Een daarvan is het analyseren van de innovatiemogelijkheden. Een van de beginpunten is om het 'probleem' dat is gezien te bekijken op ledenniveau. Claes et al. (2017) stellen dat een in- en uitstroom overzicht je inzicht geeft in de momenten waarin leden stoppen. Daarnaast maak je een verloop van je leden op basis van bijvoorbeeld leeftijd en/of geslacht. Een andere, belangrijke, stap is het onderzoeken van de innovatiebereidheid en -capaciteit. Voor deze fase is het belangrijk om een goed overzicht te hebben van de probleemsituatie, omdat je op zoek gaat naar draagvlak binnen de federatie. Eigenlijk stel je de vraag: Willen we met onze federatie gaan innoveren? (Claes et al., 2017, p. 67) Naast draagvlak zoeken is mensen enthousiast maken voor de aanpak van de probleemsituatie ook een belangrijke stap. Niet geheel onbelangrijk is het kijken naar beschikbare middelen.

Een ander interessant onderdeel is stap 4: het streven naar duurzaamheid en het ontwikkelen van een innovatiecultuur. Voor de duurzaamheid van het project kan het vervolg van het project op de volgende punten worden gestimuleerd (Claes et al., 2017, p. 299)

- Het project toe te wijzen aan het takenpakket van een medewerker.
- Blijvende ondersteuning en stimulansen vanuit de federatie richting de clubs te voorzien.
- Blijvend in te zetten op de communicatie en marketing.
- Op basis van feedback van de deelnemende clubs het project blijven aanscherpen en daarin ook de wensen van potentieel deelnemende clubs meenemen.

Een aantal factoren die meespelen in het ontwikkelen van een innovatiecultuur, komt terug in figuur 4, op p. 20. In deze paragraaf is een blik geworpen op hoe innovatieprocessen in elkaar steken, vooral vanuit het model van Claes et al. (2017). Ook is bijvoorbeeld door de acht factoren die Caza (2000) benoemt gekeken naar de factoren die een innovatieproces beïnvloeden. Beide zijn interessant voor de dataverzameling. Met name om te kijken of dit ook voor de onderzochte sportbonden van toepassing is. Ook kan worden gekeken of de innovatieprocessen zoals die zijn weergegeven terug te herleiden is tot de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe sportaanbod, als de factoren die hier een rol in kunnen spelen.

Ontwikkeling van de georganiseerde sport

In deze paragraaf staat de ontwikkeling van de georganiseerde sport centraal. Met de georganiseerde sport wordt NOC*NSF en de 74 aangesloten sportbonden bedoeld. Verenigingen zijn uiteindelijk weer verbonden met de sportbond. Het inzoomen op de sportcontext is van belang, omdat bijvoorbeeld Van Bottenburg (2007) stelt dat in vergelijking tot arbeidsorganisaties en commerciële organisaties “de sport moet worden opgevat als een relatief autonome wereld met een eigen logica en – sport specifieke – regels, waarden, normen en opvattingen (Bourdieu 1988)”. Een sportwereld die bestaat uit organisaties, groepen en individuen die op verschillende manieren betrokken zijn bij activiteiten met sport. Van Bottenburg (2007) voegt daaraan toe dat de organisatievorm in de sport ook ‘anders’ is, bijvoorbeeld in de vorm van een vereniging: “het gaat om vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie. Formeel gezien bepalen de leden gezamenlijk het beleid van de club. Uit hun midden kiezen zij een bestuur dat aan het vastgestelde beleid uitvoering geeft. Het bestuur bestaat zelf uit vrijwilligers en schakelt voor de uitvoering van het beleid weer andere vrijwilligers in, die hieraan in beginsel onverplicht en onbetaald invulling geven. Voor de uitvoering van het beleid legt het bestuur vervolgens rekening en verantwoording af aan de leden tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (ALV). Deze ALV is voor alle leden toegankelijk, zodat ieder lid kan meebeslissen over de koers van de vereniging.” Een wereld die dus ‘anders’ is dan bijvoorbeeld de commerciële sector. Welke ontwikkeling heeft de georganiseerde sport doorgemaakt en wat voor invloed heeft dat op innovaties binnen de sport? En welke institutionalisering heeft de sport doorgemaakt? In hoofdstuk twee (theoretisch kader) is er ruimschoots aandacht besteed aan de institutionele theorie, in deze paragraaf duiken we de sportcontext in.

Oorsprong en ontwikkeling sportbonden (en verenigingen)

Sport werd in beginsel vooral gezien als vermaak en echte regels en wedstrijden waren er niet (Van Bottenburg, 2007). Door ‘sportificering’ begon sport meer en meer gestructureerd op te duiken in de samenleving. Vooral jonge burgers van goede komaf, veelal scholieren, richtten verenigingen op in de tweede helft van de negentiende eeuw om met en tegen elkaar te sporten. Uiteindelijk groeide de sportverenigingen “in ons land uit tot redelijk stabiele organisaties die met steun van gemeentelijke overheid mogelijkheden boden om te trainen en in recreatief of wedstrijdverband te sporten op specifieke sportaccommodaties.” (Van Bottenburg, 2007, p. 1) Dit was in een periode dat buiten de sportvereniging weinig werd gesport. De verenigingssport groeide flink, vooral door de algemene toename van het opleidings- en welvaartsniveau. Daarnaast werd in het onderwijs ook meer aandacht besteed aan sport.

De sportbonden kregen begin jaren tachtig een grotere rol in het speelveld. De groei van de sport zorgde ervoor dat de overheid meer geld moest investeren in de sport. Via subsidie kregen de sportbonden meer en meer geld. Dit had volgens van Bottenburg (2007, p. 2) ook een ander effect: “Een onbedoeld gevolg hiervan was dat deze bonden, naast de regulerende activiteiten voor de sportbeoefening, werden belast met nieuwe functies, waaronder de belangenbehartiging van de sport en het nastreven van politiek-maatschappelijke doelstellingen waarvoor de subsidies bestemd waren, zoals doelgroepenbeleid.” Stokvis (1989) stelt dat deze ontwikkeling de positie van de sportbonden versterkte ten opzichte van de aangesloten verenigingen. Naast de groei van de verenigingssport steeg ook het aantal mensen dat op een ongestructureerde, informele wijze sport beoefende. Dit kwam onder andere door de ontwikkeling ‘informalisering’: “de verspreiding van meer losse, informele gedragswijzigingen”. (Van Bottenburg, 2007, p. 3) Naast die informalisering ontstonden er ook steeds meer en meer sporten, zoals fitness, triatlon en aerobics. Vooral was het nieuw, omdat commerciële partijen die deze nieuwe sporten hadden aangeboden, inspeelden op de toenemende behoefte van spanning en avontuur en de hogere status van gezondheid en slankheid. Het was een alternatief voor de verenigingssport. De groei van de verenigingssport was niet meer vanzelfsprekend, stelt Scheerder et al. (2012). De eerste tekenen dat het marktaandeel van de verenigingssport daalt, is begin jaren negentig te zien (Van Bottenburg, 2007, p. 4). Desalniettemin stelt Van Bottenburg (2007, p. 7) dat sportverenigingen de belangrijkste instituties zijn in de sportwereld: “enerzijds streven zij hun primaire doelstellingen na (het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden); anderzijds dragen zij bij aan de bredere maatschappelijke doelstellingen (als regel stellende en normerende organisatie die participatie bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs aanbieden).” Er kan gesteld worden dat de functie en werkzaamheden van sportbonden en sportverenigingen zich door de jaren hebben ontwikkeld en zijn geïnstitutionaliseerd. Er worden al lang geen vragen meer gesteld waarom een sportbond een competitie organiseert met zijn aangesloten verenigingen. Dat is een proces geweest van formalisatie, standaardisatie en is uiteindelijk geïnstitutionaliseerd.

Opkomst van commerciële aanbieders/anders georganiseerde sporten

Zoals hierboven is benoemd groeit de anders georganiseerde sport die door commerciële aanbieders wordt aangeboden. Van Bottenburg (2007) ziet dit als een toenemende concurrent van de sportvereniging. Dit komt onder andere door processen als individualisering, informalisering, informatisering en intensivering (CBP/SCP, 2000). In een commerciële setting gedragen sporters zich als consumenten. Overstappen is makkelijk als er niet wordt voldaan aan de eisen die de klanten stellen aan de kwaliteit van de geleverde producten of diensten en aan de klant- en servicegerichtheid van de aanbieder. Van Bottenburg (2007, p. 9) stelt: “Die houding staat haaks op de verwachtingen in een sportvereniging.” De sportvereniging is er namelijk voor en door de leden. Zij maken gezamenlijk het aanbod en nemen het ook zelf af. Daarnaast zit er vaak nog een functie als vrijwilliger aan vast. De bereidheid om dat te doen komt onder druk te staan wanneer de leden zich gaan gedragen als consumenten. Wat gebeurt er als je een bardienst kan afkopen? Moedig je het consumentengedrag dan niet alleen maar aan? De basisfuncties van de vereniging staan om verschillende redenen onder druk, bijvoorbeeld doordat in veel sporten commerciële aanbieders en gemeenten alternatieven aanbieden voor de sportaccommodatie, wat vroeger de enige plek was om te sporten.

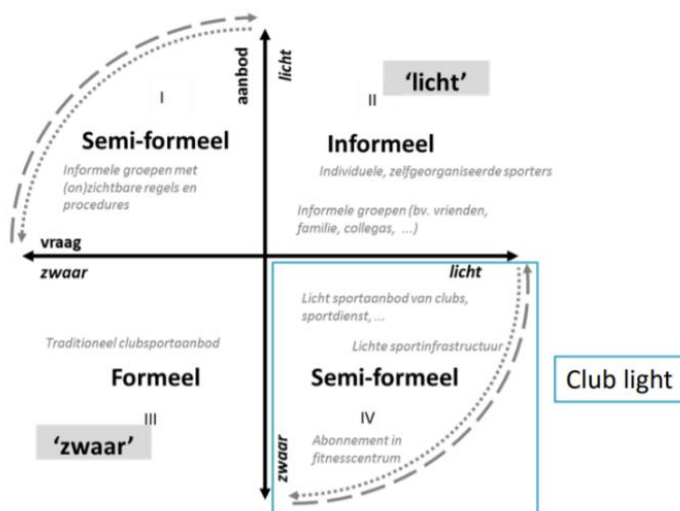
Rol van sportbonden en sportverenigingen

Wat zegt dit over de rol van de sportbonden en de sportverenigingen? Volgens van Bottenburg (2007, p. 8) wordt er door Anthonissen & Boessenkool (1998) en Kuperus (2005) een onderscheid gemaakt tussen ‘mutual support organisations’, oftewel voor-en-door-leden en ‘service delivery organisations’, oftewel gericht op dienstverlening en hulp biedend. Deze service delivery organisations passen veel meer bij de houding van de commerciële aanbieders.

Scheerder et al. (2012) vinden dat sportfederaties andere diensten zouden kunnen aanbieden en dit als innovaties kunnen benaderen. Zij stellen dat federaties diensten ontwikkelen om potentiële leden op een klantgerichte manier te benaderen, iets waar de commerciële aanbieders om bekend staan. Het ontwikkelen van nieuwe diensten zou volgens Scheerder et al. (2012) de uitstroom moeten tegenhouden. Uiteindelijk maakt Scheerder et al. (2012, p. 22) ook de koppeling naar het doel van innovatie en de sportvereniging: “Innovatie is immers een uitstekend instrument om te voldoen aan de verwachtingen van leden en het creëren van nieuwe wensen (Lee, Ginn & Naylor, 2009).”

Innovatie in de breedtesport

Hoe ziet die andere dienstverlening waar Scheerder et al. (2012) het over heeft dan uit? Allereerst geven Scheerder et al. (2012, p. 41) aan welke kenmerken dit heeft, te beginnen met lichte gemeenschappen: “Lichte gemeenschappen worden gekenmerkt door vluchtige, lossere en/of flexibele onderlinge bindingen tussen leden van de organisatie dan in een traditionele vereniging het geval is.” Daarnaast hebben de auteurs het over lidmaatschap en dat het lidmaatschap van een lichtere gemeenschap gemakkelijker op te zeggen is en er weinig verplichtingen voor de leden of klanten zijn. Scheerder et al. (2012, p. 41) stellen: “Het is niet meer vanzelfsprekend dat mensen opgeslorpt worden door instituties die tijd en engagement ‘vreten’.” Scheerder et al. (2012) benoemen meerdere voorbeelden in hun rapport die moeten laten zien dat sportfederaties en clubs voordeel kunnen halen uit lichtere sportgemeenschappen. Scheerder et al. (2017) zien kansen voor ‘club light’ sportaanbod. In het figuur hieronder laten de auteurs zien hoe dit sportaanbod zich verhoudt met onder andere het traditionele sportaanbod.



Figuur 7. Conceptueel kader van 'zware' en 'lichte' organisatievormen in de sport. Overgenomen uit: *Vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties* (p. 18) door J. Scheerder, E. Claes, J. Borgers, B. Verschuere, J. Meganck en J. Seghers, 2017, KU Leuven.

Kiezen voor innovatie!? Randvoorwaarden voor nieuw sportaanbod bij sportbonden

In het rapport van Claes et al. (2017) zijn verschillende praktijkvoorbeelden te zien van sportfederaties en sportclubs die aan de slag zijn gegaan met club light sportaanbod. Bijvoorbeeld FitFree van de Vlaamse Atletiekliga of Fithandbal van de Vlaamse Handbalvereniging. De meeste praktijkvoorbeelden spelen in op uitstroom van leden die niet meer een passend aanbod kunnen vinden binnen de vereniging. Een interessant perspectief dat ook binnen de Nederlandse sportbonden en verenigingen leeft.

Samenvattend

De literatuurstudie heeft een breed perspectief aan inzichten opgeleverd. Zo stelde Damanpour & Wischnevsky (2006) dat innovatie nodig is om aansluiting te houden op de snel veranderende (technologische) wereld. Ook een interessant perspectief vanuit Scott (2014) dat in dit hoofdstuk is besproken, is dat organisaties innoveren om te blijven voldoen aan de verwachtingen vanuit de omgeving. Daarnaast is er aandacht besteed aan technologische innovatie en managementinnovatie, waarvan Breen & Hamel (2008) en Ringuet-Riot & James (2013) vinden dat er meer aandacht voor moet zijn, omdat het volgens Volberda et al. (2011) 75% van het innovatiesucces verklaart. Een van de belangrijkste onderdelen van deze literatuurstudie zijn de factoren die invloed hebben op innovaties binnen organisaties. In figuur 4 zijn de belangrijkste factoren beschreven en komen factoren als vrijheid voor medewerkers in het definiëren van hun eigen werk en een positieve houding tegenover verandering (Ahmed (1998 & Claes et al. (2017)) naar voren als belangrijke culturele normen die de mate van innovatie en creativiteit beïnvloeden. Ook speelt leiderschap een belangrijke rol: managers moeten betrokken zijn bij de innovatie, vooroplopen in acties en organisatorische capaciteit en middelen beschikbaar stellen (Ahmed, 1998 en Hoeber & Hoeber, 2012). Ook is in figuur 5 weergegeven dat organische structuren binnen organisaties innovaties ondersteunen en mechanische structuren de mate van innovatie en creativiteit juist verminderd.

Vervolgens stond het innovatieproces centraal van Scheerder et al. (2017). In figuur 6 is door de auteurs bepaald hoe Vlaamse Sportfederaties hun innovaties moeten aanpakken. Een belangrijk inzicht, omdat de vier projecten van nieuw sportaanbod in dit onderzoek ook worden bekeken vanuit het hele ontwikkel- en implementatieproces.

In de laatste paragraaf van deze literatuurstudie is een beeld gegeven van de ontwikkeling die de sportbonden en vereniging door de loop van de jaren hebben gemaakt. Een sportwereld die volgens Van Bottenburg (2007) moet worden opgevat als een relatief autonome wereld. De sportbond had vooral een organiserende en coördinerende rol ten opzichte van competities. Vanaf begin jaren '80 kreeg het een nieuwe functie toebedeeld door met name de nationale overheid (Van Bottenburg, 2007). Ook is besproken dat in de beginperiode van verenigingen zeer weinig mensen buiten de vereniging gingen sporten. Nu stelt Van Bottenburg (2007) dat het marktaandeel van de verenigingsport daalt, doordat mensen steeds meer buiten de vereniging sporten. Scheerder et al. (2012) ziet hierin ook een rol voor de sportbonden, die aansluiting kunnen vinden met 'club light' sportaanbod dat beter zou aansluiten bij de behoeften van de mensen die buiten de vereniging willen sporten. Voorbeelden van de innovaties binnen de Vlaamse Sportfederaties die Scheerder et al. (2012) geven richting voor het onderzoeken van nieuw sportaanbod bij de Nederlandse sportbonden en de ondersteunende en belemmerende factoren die spelen binnen die organisaties.

Het theoretisch kader en de literatuurstudie worden meegenomen in de dataverzameling en analyse van de resultaten.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden en de daarbij behorende verantwoording beschreven. Het onderzoeksperspectief zal het eerste onderwerp zijn dat wordt toegelicht om vervolgens in te gaan op de gekozen dataverzamelmethode en het selecteren van de respondenten. Ook zal er worden ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en de positie van de onderzoeker binnen het onderzoek.

Onderzoeksperspectief

Het doel van het onderzoek is het achterhalen van de belemmerende en ondersteunende factoren bij het implementeren van nieuw sportaanbod bij sportbonden, met een focus op de bestaande structuur en cultuur van de sportbond. Dit wordt gedaan vanuit het interpretivistisch paradigma (Edwards & Skinner, 2010, p. 27-28). Hiervoor is gekozen, omdat de achterliggende processen en belemmeringen van de projecten centraal staan in plaats van hoe het sportaanbod er uitziet voor de sporter of andere niet-betrokkenen. Dit wordt onderbouwd vanuit het ontologisch en epistemologisch perspectief.

Ontologie

Binnen het ontologisch perspectief staat de vraag van het 'zijn' of 'bestaan' centraal. De sociale realiteit kan worden geduid (Bryman, 2016). Edward & Skinner (2010, p. 20-21) stellen dat vanuit het ontologisch perspectief wordt gekeken naar de vragen: wat is de realiteit en wat weten we hiervan? Is dit de manier waarop dingen echt gaan? Edward & Skinner (2010) benoemen ook dat vanuit het interpretivistisch paradigma het ontologisch perspectief stelt dat er een veelvoud aan manieren is om die realiteit te verklaren en te maken. Er zijn dus meerdere manieren om de wereld te bekijken.

Binnen dit onderzoek is dit perspectief interessant, omdat het gaat om meerdere interpretaties van het proces. Een belemmerende factor in de ene context kan als heel anders worden gezien in een andere situatie. Het doel is juist om te kijken wat de achterliggende gedachten zijn en hoe de respondenten hun bestaan en die van de organisatie beschrijven.

Epistemologie

Edward & Skinner (2010) stellen dat binnen het epistemologisch perspectief de verhouding tussen onderzoeker en het onderzoek centraal staan. Volgens Bryman (2016) gaat het over kennis en hoe je tot die kennis komt. (Voor)kennis waar je als onderzoeker ook mee te maken hebt bij het uitvoeren van het onderzoek. Vanuit het interpretivistisch paradigma wordt gesteld dat de onderzoeker niet waarde vrij is. Edward & Skinner (2010, p. 21) stellen daarbij een aantal vragen centraal:

- Welke relatie heeft de onderzoeker met de realiteit die de onderzoeker waarneemt?
- Is de perceptie van de onderzoeker afgeleid van de realiteit en is deze 'waarheid' representatief voor de realiteit?

Positie van de onderzoeker

Op het moment van schrijven ben ik 24 jaar en ben ik met dit onderzoek de Master Sportbeleid en sportmanagement aan de Universiteit Utrecht aan het afronden. Zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek doen stond centraal in mijn vorige opleiding Bestuurskunde (hbo). Dat in combinatie met de onderzoek vakken aan de universiteit stellen mij in staat het onderzoek op een goede manier aan te pakken en de juiste vragen te stellen in de interviews. Hiervoor is voldoende praktijkervaring met het doen van onderzoek en kennis van theorie aanwezig.

Dit onderzoek richt zich op de organisatie van vier sportbonden. Een aspect waar ik als onderzoeker veel affiniteit mee heb. Tijdens mijn hbo-opleiding heb ik stagegelopen bij de Atletiekunie en heb ik de organisatie van binnenuit meegemaakt. In de afgelopen twee jaar heb ik stagegelopen bij NLSport. Een initiatief van NOC*NSF en alle sportbonden om de sportbonden meer toekomstbestendig te maken en beter te laten inspelen op de veranderende sportwereld. Een breed gedragen traject, waar alle sportbonden mee hebben ingestemd. Inhoudelijk werk ik als stagiair veel samen met sportbonden. Hierdoor heb ik een goed beeld op de manier waarop de organisaties in elkaar steken. Dit geeft voldoende bagage om de interviews goed af te kunnen nemen, te analyseren en conclusies uit te trekken. Ik ben mij als onderzoeker van bewust dat het doel en werkzaamheden van mijn stageorganisatie NLSport invloed heeft op mijn onderzoekspositie. Doordat NLSport juist sportbonden aanmoedigt om ook ander sportaanbod te ontwikkelen om in de toekomst een grote relevantie te hebben, kan dit de onderzoeker een bepaald voorkennis en voorkeur opleveren. Vooraf aan het onderzoek keek ik naar het

onderwerp innovatie als een nieuw begrip binnen de sportbonden waarin de bonden ook moeite hebben met het tot een succes brengen van een innovatief idee.

Uiteraard is er alles aan gedaan om een zo objectief mogelijk onderzoek te verrichten. Zo is de topiclijst met de eerste begeleider besproken en waar nodig aangepast. Ook met topiclijsten die een vervolg waren op eerdere interviews. Daarnaast is er telkens geïnterviewd vanuit die topiclijst om een zo consistent mogelijk beeld te krijgen en niet al te veel af te wijken van de onderwerpen die centraal staan in deze scriptie.

Fasen van onderzoek

In de voorbereidende fase in het onderzoek is er ingelezen in het onderwerp. Documenten zoals de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016) en allerlei voorbeelden van nieuw sportaanbod bij sportbonden. Ook zijn er in deze fase de inleiding, het theoretisch kader en de literatuurstudie gevormd door middel van beschikbare wetenschappelijke literatuur. Daarnaast werden er een aantal oriënterende gesprekken gevoerd met mensen uit het werkveld, vooral als toets of dit een interessant onderzoek(svraag) kan zijn. Deze gesprekken waren informeel, er zijn geen opnames van en zijn niet meegenomen in dit onderzoek. In de dataverzamelingsfase werden er twee vormen van kwalitatief onderzoek gecombineerd: interviews en documentanalyse. De combinatie hiervan heet triangulatie (Boeije, 2012, p. 152). Volgens Boeije (2012) versterkt triangulatie de geldigheid van interpretaties. In deze dataverzamelingsfase staan de 14 gehouden interviews centraal. Alle interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd in het programma MAXQDA. De belangrijkste resultaten zijn weergegeven in hoofdstuk vijf waarna dit is verwerkt tot een analyse, conclusie en aanbevelingen.

Documenten analyse

Voor verschillende fasen in het onderzoek is documentenanalyse toegepast. Voor de theoretische verkenning is er vooral gezocht op termen als ‘innovatie binnen organisaties’, ‘innovatieprocessen’ en ‘innovaties binnen sportorganisaties’. Er is met name literatuur gezocht via Google Scholar en de UBU-links waar een groot palet aan artikelen beschikbaar is. Deze literatuur is verwerkt in het hoofdstuk literatuurstudie en is samen met het theoretisch kader input geweest voor de topiclijsten. Daarnaast is voor het theoretisch kader de boeken van Furusten (2013) en Scott (2014) gebruikt.

Aan het einde of tijdens de interviews heeft de onderzoeker gevraagd naar mogelijk interessante documenten die zijn geschreven in of voor het proces van ontwikkeling en implementatie van het nieuwe sportaanbod. Dat heeft geresulteerd in één subsidieaanvraagdocument en één presentatie ter lancering van het nieuwe sportaanbod. Ook is gekeken naar strategische documenten, zoals een meerjarenbeleidsplan, die openbaar ter beschikking staan op de websites van de sportbonden. Deze documenten zijn meegenomen in de uitwerking van de resultaten en de analyse en hebben in de vervolg interviews ook een rol gespeeld in de topiclijsten.

Dataverzameling

Interviews

Er zijn veertien semigestructureerde interviews gehouden. Hiervan zijn er tien afgenomen in het kader van de vier projecten die in dit onderzoek centraal staan. De overige vier interviews zijn afgenomen bij de zogenoemde ‘innovatie experts’. Doordat alle projecten een kleine werkgroep hebben die aan het nieuwe sportaanbod werken zijn er in totaal 10 mensen geïnterviewd, in drie gevallen is er tweemaal gesproken met dezelfde persoon. Alle drie waren de projectleiders van het nieuwe sportaanbod. Deze projectleiders werken dagelijks aan het nieuwe sportaanbod en hebben hierdoor de meest up-to-date kennis.

De interviews zijn gehouden met behulp van een topiclijst, waarin de vier deelvragen in terugkwamen. Allereerst is er ingegaan op de betekenisgeving die de sportbond medewerkers aan hun nieuw sportaanbod gaven. Daarna is gekeken hoe het hele proces is verlopen. Van de ontwikkeling van het nieuwe sportaanbod tot het implementeren ervan. Dit was bij de meeste projecten verschillend, omdat alle vier de projecten in een andere fase zitten en te maken hebben met een andere context. Verder is gevraagd welke gevolgen het nieuwe sportaanbod heeft gehad/zal hebben met betrekking tot mankracht en organisatiestructuur. Als laatste is samenvattend gekeken naar zowel belemmerende als ondersteunende factoren in het hele proces. Dit kunnen zowel praktische factoren zijn, maar kunnen ook gaan over besluitvorming, cultuur binnen de desbetreffende sportbond, organisatiestructuur of andere generieke zaken. Voor met name de laatste twee topics in de topiclijst is gekeken naar de input van de literatuurstudie. Hierin is te lezen dat bepaalde structuur- en cultuurelementen van belang zijn binnen een organisatie om een hogere kans te hebben voor het slagen van de innovatie.

Daarnaast is er in de meer verdiepende interviews gekeken welke interessante vragen er extra gesteld kunnen worden vanuit de informatie over het desbetreffende project. De interviews met de innovatie experts gingen

aan de ene kant over de resultaten van de onderzochte projecten en aan de andere kan hun ervaringen met innovaties binnen sportbonden. Over de selectie van deze innovatie experts is verderop in dit hoofdstuk meer te lezen.

Doordat het onderzoek in verschillende fasen is gedaan en binnen verschillende projecten, is er in veel gevallen een aangepaste topiclijst gebruikt, met bepaalde accenten juist wel of niet benoemd. In bijlage 1 t/m 3 zijn voorbeelden van topiclijsten bijgevoegd: een topiclijst voor een eerste interview met projectleiders, een topiclijst van een van de vervolginterviews en een topiclijst van een interviews met een innovatie expert.

De eerste vier interviews met betrokkenen bij het project zijn afgenomen in de periode eind januari-midden februari. De zes interviews ter verdieping daarop zijn gehouden in de eerste drie weken van april. De laatste vier interviews met de innovatie experts zijn afgenomen in de periode eind april-begin mei. Dertien van de veertien interviews zijn face-to face afgenomen en hebben allemaal plaatsgevonden op kantoor van de werkgever van de desbetreffende respondent. Edwards & Skinner (2010) schrijven dat dit de betrouwbaarheid van de resultaten vergroot, doordat respondenten zich in een veilige omgeving bevinden. Al deze dertien interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Doordat een van de innovatie experts in het buitenland woonachtig is, is ervoor gekozen om dat interview telefonisch te doen. Van dat interview zijn de genoteerde gespreksnotities direct na het interview zo uitgebreid mogelijk uitgetypt en de desbetreffende respondent heeft de gespreksnotities gelezen en feedback gegeven. Wanneer data uit deze interviews in het hoofdstuk resultaten worden gebruikt, wordt er vermeld dat dit gespreksnotities zijn in plaats van quotes uit transcripten.

Er zijn 14 opnames van interviews, in totaal een lengte van 1037 minuten aan opnames. Het telefonische interview, waar gespreksaantekeningen van zijn gemaakt duurde 28 minuten.

Samenvattend is hiernaast een schematische weergave gemaakt van welke onderzoeksmethode(n) in welke onderzoeksvraag worden toegepast.

Onderzoeksvraag	Interviews	Documentenanalyse	Literatuuronderzoek
1			X
2	X	X	
3	X	X	
4	X		
5	X		

Figuur 8: Overzicht methodiek per onderzoeksvraag.

Selectie van respondenten

Projecten nieuw sportaanbod

Voor dit onderzoek zijn vier projecten van nieuw sportaanbod geselecteerd van vier verschillende sportbonden. De keuze is gemaakt op basis van de oriënterende gesprekken en de kennis van de onderzoeker van lopende projecten op dit vlak. Dat alle vier de projecten van nieuw sportaanbod van oorsprong teamsporten zijn is toeval. Ook is er geen selectie gemaakt op basis van ledenaantallen.

Doordat de projecten van nieuw sportaanbod kleinschalige teams kent was het niet moeilijk om de respondenten uit te kiezen. Op basis van de eerste vier interviews, met de projectleiders, is ervoor gekozen om aan de ene kant een verdiepingsslag te maken met de projectleiders. Aan de andere kant zijn er interviews afgenomen met de desbetreffende leidinggevende, omdat de rol van leiderschap een onderwerp is dat vanuit de literatuurstudie en de eerste vier interviews naar voren is gekomen. In drie van de vier gevallen is het gelukt om de leidinggevende interviewen. De keuze werd dus beperkt, omdat de respondenten op functie- en werkzaamheden niveau zijn gekozen. Er is dus geen selectie gemaakt op basis van geslacht of andere criteria. De respondenten zijn direct per mail benaderd en hebben allemaal direct toegezegd om mee te willen werken. Uiteindelijk hebben 13 mannen en 1 vrouw deelgenomen aan het onderzoek. De projecten van nieuw sportaanbod, desbetreffende sportbond en de bijbehorende ledenaantallen in 2017 (NOC*NSF, 2016) zijn:

- 3x3 basketball, Nederlandse Basketball Bond (NBB), 51.398 leden.
- Flexhockey, Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), 254.032 leden.
- Baseball 5, Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB), 20.508 leden.
- Kicks, Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB), 1.217.540 leden.

Innovatie experts

Zoals benoemd is na vier interviews de keuze gemaakt om ook een viertal 'innovatie experts' te interviewen. Innovatie experts worden omschreven als medewerkers die dagelijks bezig zijn met innovatie in de georganiseerde sport en dus ook dagelijks te maken hebben met belemmerende en ondersteunende factoren bij sportbonden. De selectie is gemaakt op basis van de inhoud van de eerste vier interviews. De onderwerpen die daaruit naar voren zijn gekomen zijn gekoppeld aan innovatie experts die hier meer van weten. Zo kwam de rol van leiderschap naar voren en is er gekozen om een innovatie expert te spreken die adviseur bestuurlijke

ontwikkeling is bij NOC*NSF en onderzoek heeft gedaan naar type leiderschap binnen de transitie in de sport, waar verandering centraal staat. Een ander onderwerp dat naar voren kwam was het Innovatiefonds van NOC*NSF, hierdoor is gesproken met de projectleider van het Innovatiefonds van NOC*NSF. Een derde innovatie expert was een onderzoeker en professor die in de Vlaamse Sportfederaties context onderzoek heeft gedaan naar innovatie en daar de nodige wetenschappelijke literatuur heeft ontwikkeld. De laatste innovatie expert is gekozen doordat deze respondent innovatiemanager is bij een sportbond, de enige benoemde functie op het gebied van innovatie in de georganiseerde sport. Daarnaast lid van het Fronrunnersteam van NLSport, die bezig zijn met het aanjagen van veranderingen in cultuur (en structuur) van de georganiseerde sport.

Het doel met de innovatie experts was om aan de ene kant hun ervaringen te horen en aan de andere kant ook de resultaten vanuit de projecten te bespreken. Hierdoor zijn deze vier interviews als laatste gehouden. De respondenten zijn per mail benaderd en hebben allemaal direct toegezegd om mee te willen werken.

Data-analyse

De interviews zijn na akkoord opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Een van de interviews was telefonisch en daar zijn geen opnames van, omdat de eerste insteek een skype gesprek was maar die verbinding niet tot stand is gebracht. Er is voor gekozen om niet het hele transcript op te sturen naar de respondenten. De respondenten gaven namelijk zelf aan dit niet te zien zitten, om 12-18 bladzijdes aan tekst te moeten lezen. Daardoor is afgesproken om een conceptversie van het hoofdstuk resultaten toe te sturen en aan te geven of ze de quotes willen bekijken en eventuele onjuistheden willen doorgeven.

De codering heeft plaatsgevonden in de volgorde: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen, een systematiek van Straus en Corbin (Bryman, 2016). Voor het coderen is het programma MAXQDA gebruikt. Hier zijn alle transcripten in gezet en is er eerst open gecodeerd. Daarna zijn overeenkomstige codes gebundeld en gelabeld. De codes zijn uiteindelijk in de uitwerking gekoppeld aan de te beantwoorden deelvragen. Een uitzondering die in dit onderzoek is gemaakt, is dat de codes die de deelvraag 2 en 3 omvatten per project zijn gecodeerd. Met name doordat de fase waarin het nieuwe sportaanbod zit erg verschillend is en deelvraag 2 en 3 een beeld moeten geven van project specifieke gebeurtenissen. Voor de beantwoording van deelvraag 2 en 3 zijn dan ook alleen de interviews (10) gebruikt die over de specifieke projecten van nieuw sportaanbod gaan. Voor de beantwoording van deelvraag 4 en 5 zijn ook de interviews met de innovatie experts gebruikt. Hierbij zijn alle codes ondergebracht op basis van thema's, dus de project specifieke codes zijn hier niet meer van toepassing. Met name omdat deelvraag 4 en 5 over generieke vragen gaat en een overall beeld moeten geven. In bijlage 4 is de codeboom te vinden.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zijn belangrijk voor de kwaliteit en herhaalbaarheid van het onderzoek. Bryman (2016, p. 383) beschrijft dit via de criteria van Le Compte & Goetz (1982):

- Interne betrouwbaarheid: dit gaat met name over in hoeverre het team van onderzoekers het eens zijn over onder andere de datakwaliteit en uitwerking. De interne betrouwbaarheid is laag, doordat het onderzoek door één persoon is uitgevoerd. Wel heeft de eerste begeleider met toonaangevende onderzoekservaring de onderzoeker begeleidt en hierop toegezien. Daarnaast zijn alle transcripten en audio-opnames op te vragen.
- De externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het onderzoek kan worden herhaald of nagebootst. Het vergroot de externe betrouwbaarheid dat in dit hoofdstuk de genomen keuzes zijn besproken. Hierdoor kan in het geval van herhaling de omschreven stappen worden gevolgd en eenzelfde context kan worden gecreëerd.
- De interne validiteit gaat over de verdedigbaarheid van de resultaten van de interviews. De interne validiteit kan als hoog worden beschouwd, omdat de onderzoeker is begeleid door een begeleider van de Universiteit Utrecht en veel onderzoekservaring heeft binnen sportbeleid en sportmanagement. Deze begeleider heeft het hele proces van het onderzoek meegemaakt en heeft veel van de geschreven hoofdstukken gelezen. Hierdoor kan er worden gesteld dat fouten en onjuistheden zijn geminimaliseerd.
- De externe validiteit gaat over in hoeverre de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. De externe validiteit is in beperkte mate hoog. Aan de ene kant betreft het maar vier projecten van nieuw sportaanbod dat is onderzocht, er zijn nog vele projecten van sportbonden die hierop lijken. Wel is het zo dat als er over cultuur en structuur wordt gesproken dit voor een groot deel van de georganiseerde sport redelijk gelijk is, bijvoorbeeld de manier waarop sportbonden worden gefinancierd. In dat opzicht

is de externe validiteit hoog, omdat alle 74 sportbonden zich in die structuur begeven en rekening kunnen houden met de benoemde factoren.

Reflectie

In dit hoofdstuk is de methodologie toegelicht die is gevolgd voor de uitvoering van het onderzoek. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek loop je tegen bepaalde uitdagingen aan. Een daarvan was het niet tot stand kunnen brengen van het Skype gesprek met een respondent die in het buitenland woont. Dit heeft ervoor gezorgd dat er geen opname is gemaakt van het gesprek. Het gesprek heeft uiteindelijk telefonisch plaatsgevonden en zijn er notities gemaakt tijdens het gesprek. Deze gespreksnotities zijn gelezen door de respondent en daar zijn geen opmerkingen bij geplaatst. Daarnaast bleek dat de planning van dezelfde respondent was veranderd en daardoor het gesprek maar maximaal dertig minuten kon duren.

Verder is het gelukt om alle respondenten bereiken en te interviewen. Doordat het nieuwe sportaanbod een kleine groep aan betrokkenen kent was het wel spannend of alle respondenten wel wilden meewerken, omdat er weinig alternatief is. Iedereen was enthousiast en heeft meegewerkt.

Er is met alle respondenten afgesproken om niet het hele transcript toe te sturen, maar het concept resultaten hoofdstuk met de vraag of er onjuistheden te vinden zijn in de quotes die van de desbetreffende respondent zijn gebruikt. Dit is per mail verstuurd en acht van de tien respondenten heeft hierop gereageerd, met een aantal tekstuele opmerkingen.

Over de onderzoekspositie is eerder in dit hoofdstuk uitleg gegeven. Achteraf is het goed geweest om de topiclijsten te laten lezen door de begeleider. Vanuit mijn stageorganisatie (NLsport) staat verandering binnen sportbonden centraal en dat rijkt ook naar nieuw sportaanbod. Hierdoor had ik de nodige voorkennis over innovatie binnen sportbonden en daar ook een bepaalde mening over. Door vast te houden aan de topiclijsten is in elk interview dezelfde vragen gesteld. In het analyseren van de data die beschikbaar is gekomen is alleen uitgegaan van de interviews en aanvullende documenten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten uit de interviews en aanvullende documentanalyse centraal uit de vier onderzochte projecten van nieuwe sportaanbod: 3x3 basketball, Flexhockey, Kicks en Baseball 5. In het eerste deel van dit hoofdstuk zal per nieuw sportaanbod worden bekeken hoe het tot stand is gekomen, welke betekenis betrokkenen eraan geven en hoe het ontwikkel- en implementatieproces heeft plaatsgevonden. De ontwikkelfase is een extra aspect, vooral doordat een aantal projecten nog in die ontwikkelfase zitten. Dit eerste deel beslaat hiermee de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek, namelijk: welke betekenis geven actoren binnen de sportbond aan het nieuwe sportaanbod? En hoe is het proces van implementatie van het nieuwe sportaanbod verlopen?

Door deze elementen in kaart te brengen kan er vervolgens worden gekeken welke implicaties het implementeren van het nieuwe sportaanbod heeft voor de organisatie van de sportbond en welke ondersteunende en belemmerende factoren zij hierbij ervaren. Met een verdieping op deze twee deelvragen wordt het hoofdstuk resultaten afgesloten.

Nieuw sportaanbod

3x3 basketball: "Het leukste aan de sport is dat je de bal krijgt!"

Introductie en ontwikkeling

In Nederland begon de introductie van 3x3 basketball via het stimuleringsproject Meedoen Alle Jeugd in 2008 (met daaraan financiële middelen gekoppeld). Voormalig projectleider van 3x3 basketball (R1) over dit project: "Dat project ging met name over allochtonen jongeren activeren. (...) Onze sport is al divers, alleen ons aanbod is nog niet zo ontwikkeld dat we die kinderen ook kunnen binden. Laten we dan binnen dit project gaan kijken hoe we sport aanbieden in plaats van naar doelgroepen te kijken. Als we het op de goede manier aanbieden in de goede wijken, dan komt het vanzelf. Toen hebben we gezegd dat we het kennismakingsaanbod op 3x3 en sportplezier gaan baseren." Voorafgaand aan dit stimuleringsproject werd de afdeling basketball ontwikkeling ingericht om continu te kijken naar nieuw basketball aanbod.

De vorm 3x3 basketball bestaat overigens al langer, in de Verenigde Staten bekend als Streetball, waar je op het pleintje bepaalt met hoeveel mensen en met welke regels je speelt. Een vorm waar veel meer balcontacten zijn omschrijft ook R2 die al zo'n twaalf jaar werkzaam is bij de Nederlandse Basketball Bond (NBB) en nu een leidinggevende functie vervult: "Bij 5-5, als we met z'n vieren denken dat iemand niet zo goed is dan geven we hem de bal niet en dan gaat hij maar verdedigen. Bij 3x3 kan dat niet. (...), het is dus ook een mooi middel om iedereen mee te laten doen." Bovendien kan je meer kinderen kwijt als je op 1 basket speelt vult R2 aan, wat ook interessanter is voor het onderwijs. R1 voegt daaraantoe: "want het leukste aan de sport is dat je de bal krijgt, gooit en hoopt. En in die paar seconden van hopen, dat maakt de sport. Als je dat niet ervaart, ga je nooit voor de sport kiezen." Daarbij zag de NBB dat de ledenwerving via scholen niet heel erg goed liep vertelt R1: "We zagen dat heel veel verenigingen eigenlijk een clubtraining geven op scholen. (...) Dat was iets wat helemaal niet aansloeg bij die kinderen. Die willen gewoon spelen." Daarnaast is 3x3 basketball ook dé vorm om de sport naar buiten te brengen en daarmee meer bekendheid te krijgen voor de sport bij de jeugd en eigenlijk over de hele linie vertelt R1: "basketbal is een sport die binnen wordt gespeeld. Dus alleen diegene die in de zaal zijn weten wat er allemaal gebeurt. Daar zijn vrienden, familie van de spelers, die kennen het. Als we willen groeien moeten we ervoor zorgen dat meer mensen ons zien."

De sport meer naar buiten brengen en bekender maken waren een van de redenen om in te zetten op de Streetball Masters Tour. Een 3x3 toernooivorm langs steden waar je met je team kan inschrijven en je geen lid hoeft te zijn van een vereniging. Vanaf 2009 nam de NBB, na een samenwerking met een grote sponsor, het heft in eigen handen. R2 zegt het volgende over die opstartfase: "We hebben in 2009 één toernooi gehad op een hele winderige parkeerplaats in Almere. Maar het jaar erna hebben we er door het succes van de eerste editie er een tour van 6 stops van gemaakt. We hebben verenigingen gevraagd om een voorronde te organiseren". Die benadering richting de verenigingen was dus anders maar werkte uiteindelijk wel, de Tour is namelijk op dit moment de grootste van Europa en de NBB heeft een flinke vijver om uit te kiezen als het gaat om verenigingen die graag een toernooi willen organiseren. R1 over die aanpak richting verenigingen: "We hebben het zo ingestoken dat we alleen naar de plekken gaan waar ze ook willen dat we komen. (...) Elke vereniging moet een fee van € 1.750, = betalen aan ons plus kosten voor transport en dan moeten ze zelf nog zorgen voor een DJ, een MC, etc. Dat betekent dat ze zelf zo'n 2.500-3.000 euro lokaal moesten gaan ophalen. De gemeente is altijd de eerste subsidieaanvrager. Want we willen verenigingen ook empoweren dat ze contact gaan zoeken met de gemeente, sponsoren, etc. (...) Als ze die moeite doen en dat geld bij elkaar krijgen, dan weten wij ook dat we

gewild zijn. Doen we het gratis, dan wil iedereen en dan weten we niet wat er gaat gebeuren. Als ze er zelf tijd en geld in moeten investeren zorg je ervoor dat het slaagt. Daar hebben we dan ook de inkomsten waar we het mee kunnen draaien." R2 vult daarop aan dat verenigingen hier aan het begin aan moesten wennen: "In de eerste jaren was het wel eens schrikken dat ze moesten betalen. Jullie hebben die materialen toch? Ja klopt, maar het kost ons ook geld. Dat was dus iets waar verenigingen aan moesten wennen."

In 2011 werd 3x3 basketbal benoemd tot officiële sport, al was de NBB nog vooral bezig om het in te zetten als ledenwerving. Hierdoor was er ook geen probleem in het uitgeven van middelen. Ondertussen groeide ook de status en grootte van 3x3 basketbal qua topsport. Nederland won voor het eerst in de basketbal geschiedenis een medaille vertelt R1: "ons mannenteam won brons op het EK 3x3 in 2016. Toen was het opeens hé we hebben een medaille gewonnen, dat gebeurt ons eigenlijk nooit." R2 vult hierop aan dat ook de Olympische status grote impact heeft gehad op de positie van 3x3 basketbal: "Het is een officiële tak van sport geworden en het is Olympisch geworden. Dat heeft zeker impact. En met name dat laatste, omdat het nu voor het eerst in de geschiedenis een reële kans geeft om naar de Olympische Spelen te gaan. Hebben we nog nooit gehad. (...) Maakt ook dat spelers ineens gaan nadenken van hé als ik nu voor 3x3 kies, misschien sta ik dan straks wel op de Olympische Spelen." De groeiende status van 3x3 ook in internationaal perspectief geeft de nodige discussie, bijvoorbeeld in hoeverre de 5-5 kalender rekening moet houden met 3x3 vertelt R2. Een voorbeeld is het wel of niet verplaatsen van eredivisiewedstrijden, omdat er dan een 3x3 basketbal nationaal team moet spelen.

Integratie en kansen

De groei van 3x3 zowel in breedtesport als in topsport zorgde voor de keuze om 3x3 onder te brengen binnen de verschillende afdelingen van de NBB. Dat ging goed binnen het topsport gedeelte, met name ook door het gelabeld geld van NOC*NSF voor het topsportprogramma 3x3 basketbal. De keuze om het onder te brengen in de verschillende afdelingen werd begin 2018 gemaakt en werd ook uitgesproken in de strategische agenda. R1 omschrijft de insteek toen als volgt: "Het idee was dat de afdeling competitie de competitie dingen ging doen. Opleidingen gaat opleidingen doen, etc." Om er zojuist meer aandacht aan te kunnen geven vult R2 aan.

Beide respondenten geven aan dat deze integratie niet goed heeft uitgepakt, R1: "Dat is niet echt van de grond gekomen, omdat het er bij de andere ook bij kwam. Er ging niet iets af bij de anderen waardoor 3x3 erbij kon komen in hun takenpakket." R2 vult hierop aan: "Of dat helemaal uit de verf komt? Beperkt, want het zit ook nog steeds bij de mensen die in de aparte afdeling zaten. Daar kunnen we nog wel een slag in maken".

Een belangrijk aspect dat vaak in de interviews terugkwam is de verhouding tussen 3x3 en 5-5 basketbal. R2 zegt hier het volgende over: "In Nederland hebben we nog geen 2 aparte sporten naast elkaar (...) Zo ver zijn we nog niet". R2 vult aan dat de NBB en het bestuur beide vormen wel als gelijkwaardig zien, maar nuanceert dit ook meteen: "Het is niet helemaal zo, want 5-5 heeft een historie van ruim 100 jaar en 3x3 van een paar jaar. Dus in zoverre kan je het nog niet gelijkstellen." R1 is van mening dat er nog geen bond brede discussie heeft plaatsgevonden over de positie van 3x3 in het gehele basketbal landschap: "we missen nog die brede discussie in de hele organisatie (bond, bondsbureau, bestuur, algemene vergadering) over 3x3." Dit heeft volgens R1 direct invloed op de prioritering die je eraan geeft en de middelen die je ervoor vrijmaakt.

Een hoogtepunt in de bijna tienjarige historie van 3x3 basketbal is het WK 3x3, deze zomer in Amsterdam. Naast dat er een breedtesport campagne in 16 steden is gekoppeld, die R1 leidt, ziet dezelfde respondent graag een versterking van het aanbod in het hele land: van alleen toernooivorm naar lokaal en structureel aanbod: "die energie die er vrij gaat komen, want we gaan in alle media komen, moeten we opvangen. Zo'n meisje dat in het stadion zit en dat gaaf vindt, gaat terug naar Heerhugowaard en moet dan toch 5-5 gaan spelen. En we kunnen het niet overal doen, (...) Maar dat vraagt eigenlijk een grotere movement dan alleen mijn inspanning."

R2 ziet dat er nog een belangrijke stap te zetten is richting niet-leden: Wat ik al zei is het aanbieden aan nieuwe doelgroepen, niet alleen aan bestaande leden. R1 ziet de cirkel dan ook rond: "Daar zie ik de potentie met name in 3x3 in de breedte, dat we meer aanbod hebben om een grotere groep sporters te bedienen. En dat we dan de uitstroom verminderen en ook een plek hebben waar een nieuwe doelgroep terecht kan komen."

Flexhockey: "Alles wat niet regulier is".

Ontstaan en ontwikkeling

Er ontstond binnen de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) het gevoel dat de organisatie niet meer goed kon inspelen op de behoefte van hockeyers en de verenigingen vertelt R3, projectleider van Flexhockey: "kijkende naar (actieve) hockeyers, de rol van de vereniging en de rol van de bond binnen de sportwereld merkte we dat met de oude verdeling en structuur niet meer konden inspelen op de behoeften van de hockeyers en de

verenigingen.” Daarnaast was de organisatie te veel productgericht vindt de manager van een afdeling binnen de KNHB (R4): “Als het product af is dan pas op de markt brengen, met name met expertisegroepen op het bondsbureau bij elkaar zitten om vervolgens te kijken wat wij denken dat op de markt gebracht zou moeten worden zonder daadwerkelijk de behoeftepeiling te doen in het land om te kijken die behoefte nog wel aansluit bij het aanbod.”

Beide waren signalen om de organisatie te veranderen, R3: “Dat was voor ons wel het signaal, toekomstbestendig zijn, we moeten onze interne organisatie herstructureren. Het is helemaal niet echt een reorganisatie geweest. Het is enerzijds heel erg op de schop gegooid, maar veel dingen zijn ook hetzelfde gebleven”. In 2017 onderging de KNHB deze verandering in de organisatie indeling en een van de nieuwe afdeling is Strategie, Onderzoek en Ontwikkeling (SOO) waar werken vanuit onderzoeken, kennis en data meer prioriteit krijgt. R4 vertelt hierover: “Dus je wordt meer data gedreven. Als je die data hebt en je hebt die inzichten, moet je met die inzichten ook wel nieuwe producten kunnen ontwikkelen.

Daar komt de afdeling doelgroepen om de hoek kijken, waar de ontwikkeling van Flexhockey onder valt. Deze afdeling heeft enerzijds het doel om “alle bestaande proposities tegen het licht aanhouden wat slaat wel aan en wat slaat niet aan? En wat kunnen we daarin verbeteren? En als het wel aanslaat, hoe kunnen we dat dan koesteren en voor de toekomst veiligstellen? En ook meer samenwerkingen, door de afdelingen ook in multidisciplinaire projectgroepjes samen te zetten.” (R3) Daarnaast is de afdeling om nieuwe proposities te ontwikkelen voor bestaande en nieuwe doelgroepen. Er werd uitstroomonderzoek gedaan (kwantitatief en daarna kwalitatief) direct onder sporters, in de focusdoelgroepen die de afdeling heeft vastgesteld: 18-25 jaar en 35-45 jaar. R3 legt dit als volgt uit: “Bij de groep 18-25 jaar is het gewoon de hoeveelheid leden die in de leeftijdscategorie stopt, omdat het aanbod niet meer past (...) die groep uitstromers was voor ons wel het laaghangend fruit. Die zijn bekend met de sport. Iedereen die we spreken die gestopt is vindt de sport nog hartstikke leuk maar het paste niet meer. Dat was een trigger. En anderzijds de doelgroep die wel wilt gaan hockeyen, maar niet meer zo makkelijk kan instromen of waar hij/zij terecht kan, omdat het onbekend is, omdat het aanbod er wel is maar niet weten waar dat aangeboden wordt. (...) Dat waren voor ons wel triggers van we moeten hier iets mee, zeker als ze daarin zeggen we zoeken iets waar we met gelijkgestemden kunnen hockeyen maar ook flexibel is.” Uiteindelijk is Flexhockey vooral een verzameling van alles wat niet ‘regulier’ is, vertelt R4: “alles wat niet regulier is en regulier is dan de 22 weekenddagen. Alles wat een andere vorm betreft, dus wat niet het 11-11 is, maar bijvoorbeeld 7-7 of 5-5, alles wat afwijkend is.”

In het vervolg interview met R3 werd de vraag gesteld hoe het stond met die inventarisatie bij de clubs en of er al bij veel verenigingen zo wordt gehockeyd: “Stiekem toch wel. Dat maakt het enerzijds makkelijker, want je hebt gelijk body en anderzijds daar doen ze het 6-6 en daar doen ze het 7-7 en dan komt ook om de hoek kijken, is dat erg? Als dat daar werkt en anders werkt het ook, waarom ook niet? Daarin komt ook de rol van de KNHB naar voren. Deze rol zit in het creëren van een bundeling van al het flexibel aanbod en het aanbieden daarvan, R4: “wij moeten het podium creëren voor die verenigingen en aangeven dat dit het platform is, geef aan wat voor ruimte je beschikbaar hebt, dan bieden wij het via een landelijke portal aan. Ik vind dat wij als bond de facilitator moeten en de ondersteuner in kennis en expertise. (...) bijvoorbeeld via het Sevens format, dat kunnen we hapklaar aan een vereniging aanbieden. (...) Het is met name het faciliteren wat ze ook al doen.” Dit ook met name omdat de respondenten het grootste deel van de hockeyverenigingen zien als sterke en grote verenigingen die vanuit zichzelf al marktgericht denken, R4: “doordat je veel mensen uit het bedrijfsleven hebt of ondernemers in je verenigingen, dat ze daarin relatief goed in kunnen meedenken en ook een goede voortrekkersrol kunnen nemen.” Daarin speelt grootte van vereniging ook mee zegt R3: “We hebben er in verhouding misschien niet veel verenigingen (320). Gemiddeld met 1.200-1.300 leden. We hebben vereniging met meer dan 2.000 leden en daar hebben we er veel van. Dat zijn wel verschillen met andere sporten.”

Doelgroep

De KNHB ziet Flexhockey als een aanvulling op het bestaande aanbod, R3: “We hebben een kern van 250.000 leden dat is het weekend hockey op zaterdag en zondag, dat blijft onze corebusiness. Alleen als dat niet bij je past is er niks omheen, plat gezegd. En her en der zijn er wel initiatieven en dat worden er ook wel steeds meer (...) maar die cirkel daaromheen is niet voor iedereen bekend en duidelijk. (...) het is een aanvulling.” Dit gedachtegoed deelde R3 ook met een groep bestuursleden van verenigingen tijdens het Nationaal Hockeycongres 2019 in Utrecht. Een eerste reactie uit de zaal met 30 verenigingen was: “onze waarden van het verenigingsleven, de gezelligheid voor- en achteraf, het teamgevoel, dat ga je opzijzetten. (...) We raken hiermee onze leden kwijt.” Nadat R3 vertelde over de corebusiness en de schil, raakten verenigingen enthousiast: Toen ik het zo anders over kon brengen zeiden ze van oké dit moeten we doen, waar kunnen we ons inschrijven? Dit gaan we doen!”

Flexhockey richt zich daarmee in eerste instantie op oud-hockeyers of mensen die dreigen uit te stromen. Vooral die laatste groep noemen de respondenten 'laaghangend fruit': "Degene die dreigen uit te stromen is ook wel degelijk een doelgroep, puur voor behoud. Ik denk dat heel veel mensen nog steeds 11-11 hockey doen, omdat er geen alternatief is maar je die uiteindelijk ook kwijt bent en die je hiermee zou kunnen behouden." (R4) Mensen die zijn uitgestroomd kan je eventueel nog benaderen via bijvoorbeeld hockeyende kinderen op de desbetreffende club. Door deze twee doelgroepen eerst als focus te nemen wil de KNHB het ook behapbaar houden voor de clubs: "Wij kunnen het wel bedenken, maar het moet op de verenigingen gaan plaatsvinden. En het moet voor hun ook behapbaar zijn." (R3) Om ook nieuwe leden in de 'schil' en 'cirkel' te krijgen zet het met name in op het effect van een niet-hockeyer meenemen naar een Flexhockey variant, R3: "Dan zal die ander dat ook sneller oppakken hoe het binnen die vereniging gaat. (...) Als ik een niet-hockeyer meeneem en ik ga er naartoe en die zal ook denken van wat overkomt mij nou? Dan kan ik het wel uitleggen."

Vervolgstappen

De KNHB is in het proces gaan nadenken of ze Flexhockey wel of niet in een bepaald format moeten gieten, R3: "De verenigingen verwachten enerzijds een format van ons wat van a tot z beschreven is en zo moeten we het volgen. En nu zeggen ze, oh het hoeft niet altijd op vrijdagavond? Laten we gewoon kijken wat mogelijk en wenselijk is. (...) we noemen het nu ook nog pilot dus we proberen van alles wat, En dat geeft ook ons wel de ruimte." Een andere uitdaging is het bouwen van het platform waar al het flexibel aanbod in moet terugkeren, met daaraan gekoppeld een manier van betalen per training en eventueel lidmaatschap, R3: "Daar moeten we nog naar kijken, maar zoals het nu is ingericht zijn ze gewoon lid bij de vereniging. (...) we zijn nu aan het kijken van hoe we het gaan doen als je via een platform lid wilt worden".

Het einddoel voor de KNHB is helder, R3: "Een platform waar alles op staat, waar alles te vinden is. Waar als ik vanavond wil hockeyen en kan zoeken op; balsport, hockey, omgeving Utrecht, tussen 20-21 uur en het moet een wedstrijdvorm zijn, dan popt daar wat op wat bij hoort. Dan is het voor dit project wel het einde." Daarbij wil de KNHB hier niks mee verdienen: "Een keer hockeyen is dan bijvoorbeeld een tientje, kost ons misschien € 1, = om het platform en de organisatiekosten eruit te halen, negen euro voor de vereniging over. Hoe ze het zelf inrichten, dat moeten ze zelf bepalen. Daarover moeten we nog wel met ze om de tafel gaan zitten, (R3)

Een achterliggend doel voor de KNHB is ook om de clubs verder te prikkelen, door bijvoorbeeld R3: "onderzoek rechtstreeks bij de doelgroep is wat verenigingen ook moeten doen. Zij hebben die leden dag en nacht op de vereniging. En juist daar gaan uitzoeken van joh wat willen jullie nu? Dus wat wij nu creëren, misschien straks wel verenigingen zelfstandig moeten gaan doen we dat ze ons daar niet eens voor nodig hebben."

Kicks: Dé plek voor anders georganiseerd voetbalaanbod.

Ontstaan

Kicks Voetbal ontstond onder andere uit ontevredenheid van een medewerker van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). De initiator en projectleider van Kicks, R5, zegt hierover: "Ik was een ontevreden voetballer binnen de bond. Ik voetbalde (...) op zondag en trainde dinsdagavond. En ik was daar eigenlijk helemaal niet tevreden over. Over hoe we dat deden en hoe dat liep. Dat was voor mij wel het vertrekpunt." Daarbij kwam dat er een grote wijziging in de strategische visie van de KNVB, R5: "Vanuit de strategische agenda kwam ook voor het eerst de voetballer centraal te staan, dus niet meer alleen de vereniging." De strategische agenda 2018-2022 geeft als volgt invulling aan de gedachte 'de voetballer centraal': "Bij alles wat we doen, denken we vanuit de voetballer in zijn of haar omgeving. Of het nu om een jeugdvoetballer gaat, of een Oranje international. Want daar draait het om: dat elke voetballer plezier beleeft aan het voetbal en zich kan ontwikkelen op het niveau dat bij hem of haar past." (KNVB, 2017, p. 2). Daarnaast wil de KNVB inzetten op: "We zoeken naar slimme oplossingen en kijken waar kansen liggen. Zodat we ook kunnen voldoen aan nieuwe vragen van voetballers, binnen en buiten de vereniging. Ondernemen binnen het voetbal dus." (KNVB, 2017, p. 6). R5 hierover: "dat was voor mij een soort 1+1=2. Ik herken dit probleem, de voetballer staat centraal, (...) er borrelt wat ondernemerschap in mij en ik denk dat ik een kans zie."

R5 ging naast zijn toenmalige functie een plan schrijven met commitment van de desbetreffende leidinggevende: "Toen ben ik met een projectplan begonnen richting directie. In het projectplan een businessplan opgenomen en gepresenteerd, funding en commitment opgehaald bij directie. En vanuit daar zijn we gaan draaien eigenlijk." Hiervoor zat nog wel de nodige tijd tussen. De directie stond duidelijk achter het plan en de besluitvorming lag bij de directie, R5: "Dat lag vooral bij directie. Ik moest de directie overtuigen. En zij zijn naar de Ledenraad gegaan. Ik heb daar verder niks aan gedaan." Het oorspronkelijk plan was om het via de vereniging te doen, alleen kwam R5 erachter "dat in de praktijk blijkt dat ze dat echt nog heel moeilijk vinden. Dus ja die training geven, de trainer vinden is niet zo ingewikkeld denk ik. Maar het hele aanbod verzorgen, hoe klein het ook is, soms 1x per week, dat is best wel ingewikkeld voor een club. Dus dat doen ze eigenlijk nog niet." Uiteindelijk

positioneerde Kicks zich als volgt: “Kicks is dé plek voor een op maat gemaakt en anders georganiseerd voetbalaanbod. We richten ons op de voetballers (m/v) die meer willen dan het park, maar minder dan een traditionele vereniging. (...) voor volwassen (oud)voetballers om op een laagdrempelige manier, zonder lidmaatschap van een vereniging, te kunnen genieten van voetbal dat aansluit bij jouw behoeften op jouw moment.” (KNVB, 2018). In datzelfde document, dat is geschreven door Kicks over de doorontwikkeling van Kicks is ook aangegeven dat er elk jaar ca. 60.000 voetballers tussen de 25-40 jaar stoppen met voetballen bij de vereniging en dat getal elk jaar groeit. Hiervoor zet Kicks zich in.

Kicks werd in 2018 gelanceerd in trainingsvorm en toernooivorm, mede door een toekenning vanuit het Innovatiefonds van NOC*NSF. Ook al was die toekenning er niet gekomen, had de directie van de KNVB alsnog geld willen vrijmaken voor Kicks, vertelt R5: “Als die subsidie niet was gevallen waren we ook wel gaan draaien, dus dan was het een investering van de KNVB geweest, dan was die ruimte ook gemaakt. Dus die keuze is wel gemaakt om mensen dedicated te laten werken aan innovaties en niet meer als een projectje erbij te laten doen.” Beide vormen bestaan nog en zijn te boeken via de website van Kicks Voetbal, maar Kicks heeft alweer een doorontwikkeling meegemaakt. Een van de redenen hiervoor was dat de belofte die ze deden niet helemaal aansloot op de doelgroep: “We zijn vertrokken dat ‘jouw moment van sporten’ is; flexibiliteit, weinig commitment, dat dat het vertrekpunt was voor voetballers want dat was de grootste reden om te stoppen. Uiteindelijk hebben we alle oud-voetballers (in Utrecht en Amsterdam) gevraagd wat ze nu doen en waarom ze dat doen? En ze gaven allemaal aan: hardlopen, fitness, crossfit. Allemaal met het motief om fit te blijven. Dus we zijn nu meer vertrokken vanuit de behoefte om fit te worden en het tweede gedeelte is meer hygiëne factor. Dus ze willen fit worden, maar ook de vrijheid hebben om een keer niet te komen of de vrijheid hebben om juist wel te komen. Dat is meer een hygiëne factor dan dat het echt een motief is om van de bank af te komen.” Onder andere om deze redenen is Kicks Fit in 2019 gelanceerd. Een product dat veel meer op onderzoek en behoefte is gebaseerd vertelt R5: “eigenlijk is het Kicks Fit verhaal gebaseerd op het onderzoek. (...) Dat was wel een onderzoek wat we zelf hebben uitgevoerd, we hebben zelf alle oud-voetballers benaderd. Als je dan met Kicks Fit komt dan is het volledig gebaseerd op dat onderzoek. Meer dan Kicks Voetbal ooit was.” Daarnaast lieten ze de deelnemers aan de pilot de Fit variant van Kicks beoordelen: “We hebben tijdens de pilot scheurkaarten uitgedeeld met sterren erop. Dat werkte heel goed, waarbij wij wel kritischer waren dan de voetballer die aanwezig was. (...) Het geeft wel richting dat je op de goede weg bent, dat er behoefte aan is. Ze gaven allemaal aan dat ze het aan een vriend zouden aanbevelen. Ik denk dat daar een score van 98% was van alle deelnemers. Dat is heel hoog, maar het geeft ook aan dat ze niet zo kritisch zijn.”

Kicks Voetbal zal op termijn overgaan naar Kicks Fit, verwacht R5: “voorlopig blijft het draaien, totdat we de voetbalvariant gaan toevoegen aan Kicks Fit. (...) Want we hebben nu 150 boekingen per week ongeveer, waarbij elke week 20 nieuwe spelers bijkomen. (...) Als je tegen hun zegt het stopt, want Fit gaat niet bij hun passen, dat weet ik zeker.” De variant Kicks Play gaat wel daar wel bij passen vertelt R5: “want ze willen gewoon voetballen en of het een training van anderhalf uur is of een potje voetbal van een uur dat maakt dan niet zoveel uit.” Opvallend aan het blijven draaien van Kicks Voetbal is dat de operatie volledig wordt gedraaid door een stagiair en dat ze niks uitgeven aan promotie, maar toch boekingen hebben en elke week weer nieuwe spelers: “Dat vind ik wel opvallend. Dus zo slecht is het ook niet.” (R5)

Wanneer breid je uit?

R5 geeft aan Kicks een continu leerproces kent en dat ook zal blijven doorgaan. Onder andere door nu op 1 locatie te testen: “Dat is de volgende stap, dat we naar 88 deelnemers gaan. Dat is hetzelfde als die 13 clicks (test bij doelgroep over aantrekkelijkheid producten), als we 88 mensen die een abonnement hebben afgesloten, dan hebben wij voldoende vertrouwen dat De Spartaan (Amsterdam) draait en uit kan. Dan gaan we naar een tweede locatie en zo blijf je opschalen.” Door zo klein te testen verlaag je het risico van het geïnvesteerde geld vertelt R5: “Kan je de belofte ‘resultaat van fitness, plezier van voetbal’ bewijzen? In de pilot bleek het zich te bewijzen dat het kan, zo kregen we terug als feedback. Vanuit daar ga je naar die 88 en bij de volgende investering loop je dus al minder risico op. Dus je gaat continu stapjes maken om het risico te verkleinen. Waarbij de euro die je moet inleggen steeds groter wordt.” Zo zal ook de proposities zich blijven ontwikkelen, er kunnen meerdere proposities achter nieuwe oplossingen liggen stelt R5, omdat ze bijvoorbeeld ook weer Kicks toernooien gaan organiseren, maar dat een heel ander probleem oplost dan Kicks Fit gaat doen.

Het einddoel voor Kicks zit hem in: “We moeten goede product ontwikkelen die aansluiten. En als het niet aansluit stoppen we ermee. Dus er zit veel meer sturing op, of iets wel of niet doorgaat. Dat is wel fijn.” (R5) Verder ziet R5 kansen en een rol voor clubs of lokale ondernemers als ze verder gaan opschalen. Waarin er wel strategisch gaat worden gekeken naar de volgende steden: “de volgende stappen zijn toch de grotere steden.

Waarbij ik ook benieuwd ben of het in bijvoorbeeld Zeist überhaupt kan, is er voldoende markt hier om het te draaien? Dat wordt een apart experiment”.

Baseball 5: “Een veldje en een bal; verder heb je niks nodig.”

Introductie

Baseball 5 is geïntroduceerd in maart 2018, zo licht de projectmedewerker Baseball 5 (R6) toe: “De World Baseball Softball Confederation (WBSC) heeft dit geïntroduceerd als een mogelijkheid om meer mensen, laagdrempelig aan onze sport te koppelen.” Met ook een topsport ambitie die de WBSC nastreeft met Baseball 5, vult R6 aan: “Baseball 5, een team van vijf-acht spelers, is makkelijker een plek te geven in een Olympische Spelen, dan de honkbalteams die bestaan uit vijftwintig atleten. (...) de WBSC ziet dat echt als een serieuze mogelijkheid en daar sturen ze ook op aan.” Voor de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) is de ambitie met Baseball 5 enkelvoudig: “Wij zetten Baseball 5 nu echt in om te werven, te groeien en de sport in de picture te zetten.” (R6) Dit ook vanuit de noodzaak die de bond voelt om andere doelgroepen aan zich te binden dan de verenigingssporters. R6 zegt daar het volgende over: “We moeten allemaal iets. De traditionele manier van sporten binnen een vereniging in een competitie wordt steeds lastiger voor mensen in deze maatschappij.” De KNBSB heeft al jaren een dalend ledenaantal (NOC*NSF, 2018), met name ook doordat de baseball- en softbalsport lastig is om te spelen en minder past bij deze tijd: “wij hebben een sport die veel ruimte nodig heeft, heel technisch is, vaak lang duurt, statisch is, dus er zitten best wel wat dingetjes aan die in deze tijd eigenlijk niet meer zo passen.” (R6) Meerdere pogingen om huidige spelvormen aan te passen, speelbaarder te maken strandden bij de achterban, vertelt R6: “Die zeggen jullie maken onze sport kapot en het is niet meer het echte spelletje en wat doen jullie er allemaal mee?!”

De kracht van Baseball 5 is volgens R6 met name “dat je het op een klein veldje met een klein team doet en alleen een bal. Verder heb je niks nodig. Terwijl voor onze reguliere sporten natuurlijk veel materialen en veel ruimte nodig is.” De doelgroep is zowel de huidige leden, maar vooral daarbuiten. De ongebonden sporter zoals de respondenten deze groep noemen, R6: “Dus we zoeken vooral in de doelgroep buiten onze eigen community om die erbij te betrekken of kennis te laten maken met een vorm van honkbal of softbal.” R6 vertelt ook dat Baseball 5 juist bij die ongebonden sporter past: “Wij denken dat wij die doelgroep ook kunnen bereiken, omdat het gewoon wel een spelletje is wat heel makkelijk en overal te spelen is.”

Ontwikkeling en vervolgstappen

Baseball 5 valt binnen de KNBSB onder de afdeling sportontwikkeling. Een afdeling die zowel de verenigingsondersteuning verleent als per doelgroep naar de ontwikkeling kijkt van het aanbod. Voor de implementatie van Baseball 5 kreeg de KNBSB voor het jaar 2019 een Innovatiefonds toekenning van € 50.000,-. Er is in februari 2019 een Open NK Baseball 5 georganiseerd. Een event dat vooral is uitgezet onder de verenigingen en een positief gevoel achterliet voor de betrokkenen vertelt R7, projectleider van Baseball 5: “Er waren zestien teams en dat is goed verlopen. Wel vanuit de honkbal community, van verenigingen (...) Dat was hartstikke leuk. (...). Heeft ook er wel toe bijgedragen dat de mensen die erbij waren, het gespeeld hebben en gezien hebben dat dit wel een hele leuke spelvorm is. Dat is wel goed geweest.”

Om een slag te maken richting de ongebonden sporters wil de KNBSB een marketingbureau inschakelen. Een bureau die de KNBSB helpt met zowel de positionering, strategie en plan als het vermarkten daarvan. R6 omschrijft dit als volgt: “we moeten het goed vermarkten en daar hebben we wel een partner bij nodig, want wij zijn een sportbond en geen marketingbureau”. R7 onderschrijft dit ook en voegt daar ook meer de strategische kant aan toe: “vraag tien mensen in je omgeving en niemand kent Baseball 5. Dat is waar we eerst aan moeten gaan werken: naamsbekendheid, zichtbaarheid.” (...) “die ons kunnen helpen bij het bedenken van een strategie, positionering en een plan hoe je de komende drie-vier jaar eigenlijk dit gaat proberen neer te zetten. Alleen dan krijg je een offerte van zo’n bureau en dat kost weer dik € 30.000,- en dan kom je op een ander onderwerp wat bij ons relatief kleine bond speelt: beperkte financiën beschikbaar.”

Een ander aspect dat de projectgroep Baseball 5 al aan het oppakken is, is het zoveel mogelijk onder de aandacht brengen van mensen buiten de eigen achterban. Aan de ene kant zijn dat gemeenten die ook de veldjes beschikbaar moeten stellen, R6: “Daar moeten we voor naar de gemeenten, want die heeft die Playgrounds. Zo heeft de Krajicek Foundation veldjes met een beheerder erop die daar het sportaanbod verzorgt. Die moeten we enthousiasmeren om dit te gaan doen met die kinderen.” R7 vermeldt dat ze al informatie hebben kunnen overbrengen aan de spelleiders van de Krajicek Playgrounds: “We hebben vrijdag voor de Krajicek Foundation, die een bijscholing dag hadden voor hun spelleiders op de Playgrounds, uitleg gegeven over Baseball 5. Ongeveer 120 mensen.” Een andere term die vaak valt is de aansluiting op de ‘urban scene’, R7: “iedereen in de sport is op zoek naar de ongebonden sporter en heeft het over urban sports. Dit zou ook in feite een vorm van urban sports

kunnen worden, want je kan het op pleintjes en veldjes spelen. Een Amerikaanse sport, vergelijkbaar met basketball. (...) dit zou daar ook in mee kunnen gaan. (...) Daar moeten we ook zichtbaar zijn.”

R7 merkt dat bovenstaande stappen juist meer tijd en energie vergen, er wordt gesproken over pionieren: “Het is vooral nog een beetje zoeken, pionieren naar wat zijn nou de stappen die we nu moeten gaan nemen om dit te gaan doen.” (...) “Je moet mensen bij gemeenten vinden, mensen van die scholen zien te vinden, de beslissers die je daarvoor nodig. Die moet je allemaal zien te vinden, zien te bewerken. Dat is niet van 1 of 2 keer spreker. Bij de ene misschien wel, maar bij een ander gaat daar misschien langere tijd overheen. (...) “Dat vraagt, ben ik van overtuigd, heel veel tijd. Tijd en energie en dat is niet van vandaag beginnen en volgende week hebben we het bij mensen tussen de oren.” Hierin merkt R7 dat je ook aanloopt tegen de beschikbare capaciteit binnen de organisatie (acht FTE): “Als ik kijk naar de hoeveelheid tijd die ik erin zou willen steken, zou moeten steken en die ik er nu in kan steken, gaat dat eigenlijk op dit moment ook niet goed.” Die discussie wil R7 wel intern aangaan: “Jongens als we hier inderdaad meer mee willen en we willen het echt, heeft het ook consequenties op andere plekken. Dat is het lastigste nu, die keuzes maken. Zolang mogelijk alle bordjes in de lucht willen houden, terwijl we misschien wel een aantal bordjes moeten laten vallen.”

Uiteindelijk moet er ook een verdienmodel aan gehangen worden vertelt R6: “Uiteindelijk moeten we er ook een verdienmodel aan hangen, maar zo ver zijn we nog niet.” Ook ziet R6 een rol in de toekomst voor de clubs: “Uiteindelijk moeten we in een tweede fase kijken hoe we dit kunnen integreren binnen de clubs. Wellicht in een vorm van competitie. (...) We moeten die verenigingen zover krijgen dat als er op een pleintje of veldje veel Baseball 5 gespeeld wordt, die vereniging daar eens naar toe gaat en zegt van kom een keer bij onze club en wij kunnen dit ook aanbieden bij jullie en dan krijg je het verenigingsleven er bij”.

In dit deel van het hoofdstuk resultaten heeft de betekenisgeving aan het nieuwe sportaanbod gestaan en het hele proces van ontwikkeling en implementatie. Daarbij is te zien dat elk nieuw sportaanbod in een andere fase zit en ook te maken heeft met een andere context van de desbetreffende sport. In het tweede deel van dit hoofdstuk zal er meer worden ingegaan op de meer generiek opvallende resultaten uit de veertien interviews. Hierin worden ook de interviews met de ‘innovatie experts’ gebruikt.

Implicaties van nieuw sportaanbod

In de voorgaande pagina's is ingezoomd op hoe de projecten van nieuw sportaanbod zijn ontwikkeld, en welke stappen ze nog willen nemen, nu en in de toekomst. Hieronder wordt er toegelicht welke implicaties het nieuwe sportaanbod hebben voor de organisatie. Zo laten de resultaten zien dat een aantal sportbonden op zoek zijn een aanpassing in de lidmaatschapsvorm, omdat het huidige lidmaatschapsmodel geen ruimte biedt voor nieuw sportaanbod. Onder andere daarover meer in deze paragraaf.

Aparte plek geven vs. integreren in bestaande structuur

Eén van de onderwerpen die meerdere malen terugkomt is de plek die het nieuwe sportaanbod krijgt binnen de organisatie. De meeste sportbonden uit dit onderzoek kiezen ervoor om een medewerker verantwoordelijk te maken voor het ontwikkelen van nieuw sportaanbod of kiezen ervoor om daarvoor een aparte afdeling in te richten. Zo vertelt de medewerker van de basketbalbond over de ontwikkeling van 3x3 basketball (R1): “sinds 2006/2007 zit ik op de basketbalontwikkeling. Het was meer projectleider voor het ontwikkelen van nieuw aanbod. Binnen die zoektocht naar nieuw aanbod kwamen we uit bij 3x3 basketball.”

Bij één van de projecten is er een afdeling verantwoordelijk gemaakt voor het tegen het licht aanhouden van bestaand aanbod en het ontwikkelen van nieuw sportaanbod, in dit onderzoek staat het laatstgenoemde centraal: “het is ook onze opdracht vanuit deze nieuwe afdeling om dit soort trajecten op te starten.” (R3) Manager van een afdeling van de KNHB (R4) stelt dat de oude organisatie-inrichting niet aansloot bij deze tijd en dat er een verandering van mindset is gekomen met de nieuwe indeling: “Ik zou de organisatie een paar jaar geleden als relatief traditionele bond omschrijven. Wel met veel expertise en kwaliteit, maar relatief weinig open minded. (...) Dit is een afdeling die redelijk out of the box kan denken, dat helpt wel in de totale mindset mee. Waardoor je ook als organisatie ruimdenkender wordt.” Daarbij vult R4 aan dat de organisatie nog te veel productgericht is en dat in die verandering van mindset de nieuw ingerichte afdeling een duidelijke rol in speelt, ook om de rest van de organisatie hierin mee te nemen.

R8, projectleider van het Innovatiefonds, ziet ook erg de waarde in van een dedicated projectleider op een innovatie: “je moet bij innovatie iemand dedicated laten werken als projectleider (...) Ik zie steeds meer

innovatiemanagers die zich echt bezighouden met het innoveren op het gebied van nieuw productaanbod, nieuwe doelgroepen bereiken, daar zie ik wel een mooie verandering. (...) Als je iemand verantwoordelijk maakt voor innovaties dan is dat zijn taak. En als iemand verantwoordelijk is voor competitieplanning, dan zal zijn kerntaak altijd als belangrijkste worden beschouwd, want de kerntaak moet blijven lopen terwijl je dan niet door ontwikkelt. Dus door een innovatiemanager aan te stellen, creëer je eigenlijk ruimte om na te denken over innovaties." R10, adviseur bestuurlijke ontwikkeling bij NOC*NSF, legt ook erg de nadruk op die 'ruimte' die je creëert door iemand verantwoordelijk te maken binnen de organisatie: "Je ziet bij de meeste sportbonden dat een innovatie van bovenaf besloten en aangestuurd wordt en daardoor dus heel weinig vrije ruimte krijgt. (...) terwijl radicale innovatie van onderaf ontstaat, in de vrije ruimte die helemaal geen toezicht duldt. Dat staat haaks op elkaar."

Bij een kleinere bond, in een van de onderzochte projecten is een bondsbureau organisatie van 8 FTE, kan deze bovenstaande keuze al iets minder vanzelfsprekend maken en dat heeft ook zijn weerslag bij een van de projecten, project medewerker sportontwikkeling (R6) vertelt het volgende over de afdeling waarin de respondent werkt: "Wij heten sportontwikkeling wat daar onder valt is een stukje verenigingsondersteuning, opleidingen, de doelgroepen en de producten daarvoor en een stukje sportontwikkeling, waar dus het nieuwe sportaanbod onder valt." R7 geeft hier een voorbeeld bij vanuit de organisatie: "we hebben 3 accountmanagers, waarvan ik er 1 ben. Het mooiste zou zijn als zij fulltime met verenigingen bezig kunnen zijn (...) Maar die accountmanagers moeten ook nog tig andere dingen erbij doen. R8 ondersteunt dit ook: "Op het moment dat het bij iemand wordt gelegd dan kan het nog wel een vertraging oplopen doordat het tussen wal en schip beland."

Uiteindelijk komt de ontwikkeling van nieuw sportaanbod op een punt waarin die vrijgemaakte medewerker of afdeling ook weer nieuwe dingen moet gaan oppakken en kan ervoor gekozen worden om het ontwikkelde nieuwe sportaanbod te integreren binnen de gehele organisatie. Eén van de projecten is al in zo'n vergevorderd stadium en zo vertelt R1 over de insteek en het doel van die integratie: "Vanuit de gedachte dat door het te integreren we er nog meer aandacht aan kunnen geven." Dit met in het oog hebbende dat het nieuwe sportaanbod zo groeide dat het een soort aparte afdeling werd, vertelt R2, algemeen directeur bij de NBB. R1 omschrijft het moment waarin de toenmalig directeur vroeg welke keuze ze moesten maken, het nieuwe sportaanbod als een aparte afdeling houden of integreren binnen alle afdelingen? Over zijn keuze en de spijt die hij heeft over die keuze: Ik heb daar even over nagedacht en het leek mij het beste om dat te integreren binnen alle afdelingen. Onze bond is te klein om er een aparte tak van te maken." R1 is eerlijk over die keuze: "Eerlijk gezegd heb ik daar wel spijt van achteraf. (...) Er is nu geen eigenaar van de ontwikkeling. Ik voel mij er verantwoordelijk voor, maar ik heb geen zeggenschap over besluitvorming." De respondent merkt wel dat mensen om advies komen vragen en dit vaak ook opvolgen, vanuit het onderlinge vertrouwen. Niemand is dus echt eigenaar van het nieuwe sportaanbod. R2 onderkent ook dat er nog verbetering zit in die integratie: "Of het helemaal uit de verf komt, beperkt, want het zit ook nog steeds bij de mensen die in de aparte afdeling zaten. Dus daar kunnen we denk ik nog wel een slag in maken". Volgens R1 gaat het vooral om de prioritering die het heeft bij de verschillende afdelingen: "Een van de medewerkers is heel erg enthousiast over het nieuwe sportaanbod. Alleen die heeft nog tien andere opdrachten lopen. (...) En als die medewerker dan overleg heeft met directie over wat wel en wat niet te doen, dan gaan die andere dingen voor. (...) Het lastigste is dus dat we nog geen directie hebben gehad die radicaler durft te zeggen om datgene we roepen we ook echt tijd voor gaan vrijmaken."

Uiteindelijk beperkt dit wel de ruimte die was gecreëerd voor de projectleider ontwikkeling nieuw sportaanbod, R2: "doordat we dat dus niet goed hebben ingericht is de ruimte om daarover na te denken steeds kleiner, want hij moet allerlei andere dingen doen. Het zou mooi zijn om die ruimte weer te gaan krijgen. En niet alleen bij [naam], maar ook bij andere mensen. Daar ligt nog wel een uitdaging". R5 (projectleider nieuw sportaanbod) stelt daarbij de haalbaarheid qua mensen en middelen ter discussie: "Ik vraag mij ook echt af of andere bonden groot genoeg zijn om dit te kunnen doen. (...) de capaciteit in mensen en geld zie ik namelijk als grootste belemmeringen."

Bij een van de projecten komt dit moment van integratie nog. De nieuwe afdeling is ingericht om het nieuwe sportaanbod te ontwikkelen en in de markt te zetten, 1-2 jaar mee te lopen met de in de toekomst verantwoordelijke afdeling en dan los te laten vertelt R4. "Dan wordt het standaard, bij competitie of waar het hoort. (...) Dan ligt het niet meer bij ons." Wanneer dat moment is ligt aan de volwassenheid van het product zegt R4: Nee, omdat hij nog lang niet volwassen is. Dus de komende jaren zal het zeker nog onder onze afdeling hangen. Als er een structureel competitieaanbod is dan zal de competitie naar de afdeling competitie gaan".

Een ander onderzocht nieuw sportaanbod ziet zichzelf gestart als start-up en zich nu ontwikkelen tot een regulier project binnen de [sportbond] die nieuwe producten moet ontwikkelen. Aan de ene kant heeft dit positief

invloed, omdat de sportbond als merk een sterke uitstraling heeft, R5: “de sporter vindt dat een heel betrouwbaar en sterk merk. “Maar ze moeten wel meer rekening houden met de organisatie: “We moeten wel continu sparren met de sportbond of dingen wel of niet kunnen.” R5 noemt daarbij een voorbeeld: “We hadden ooit de pay-off voor de campagne ‘geen club, wel [sport]’. Die kreeg ik er niet door bij de directie en dat snap ik ook uit hun oogpunt, maar voor het nieuwe sportaanbod zou het perfect zijn geweest. Dat is namelijk precies wat het is”.

Uiteindelijk gaat het om keuzes maken binnen de organisatie, zo zijn de respondenten het met elkaar eens. R9, innovatiemanager bij een sportbond en Fronrunner zegt hier het volgende over: “Die keuze maken is ook heel herkenbaar en dat is ook hartstikke lastig. Als sportbond heb je eenmaal veel doelgroepen.” R7 onderkent dat dit een sport brede uitdaging is: “Daar is een sportbond heel slecht in. Want alles moet en alles willen we. Liever gisteren dan vandaag. Mensen vergissen zich wel eens in de hoeveelheid tijd dingen kosten.” Als je keuzes maakt je het ook organisatie breed moet oppakken, iedereen maakt namelijk keuzes op basis van zijn afdeling vindt R1: “Kunnen die andere dingen niet een jaar later bijvoorbeeld? Nee, want onze huisstijl is verouderd, etc. Oké, die was vorig jaar ook al verouderd. (...) ze maken dus een keuze op basis van hun beeld en verantwoordelijkheden terwijl ik dat ook zelf doe. Niet om ze af te vallen hoor, maar dat we dus moeite hebben met keuzes maken en als we ze maken dan is het geen keuze die breed wordt doordacht.”

Het komt uiteindelijk terug op waar de sportbond in essentie voor is ingericht, de corebusiness, R6 geeft aan dat de competitie sport tot de corebusiness behoort. R7 vult daarop aan met de uitleg van een dilemma: “Enerzijds besta je als bond op basis van die oorspronkelijke sport en die verenigingen en leden die dat spelen. Dus dat mag je eigenlijk niet uit het oog verliezen (...) Maar daarnaast wil je ook nieuwe wegen bewandelen, nieuw aanbod creëren, etc. Met name dat nieuwe stuk is heel erg lastig. Want voor dat bestaande heb je al de capaciteiten die je hebt voor een heel groot deel nodig.” Er is niet echt het gevoel om fouten te mogen maken, doordat die capaciteit voor een groot deel al nodig wordt geacht voor de taken binnen de corebusiness (R1): “je hier best wel falen als je niet helemaal vol zit. Als je mag falen moet je ook zeg maar ruimte hebben waar je dat kan doen. Dat is vaak ook vergeten dat innovatie gewoon tijd kost. Het is niet dat je naast je volle FTE nog even iets kan gaan innoveren. Dat gaat niet werken. Eigenlijk zou je als medewerker innovatie tijd moeten hebben.” Het heeft ook te maken met dat innovatie nieuwe onzekerheden met zich meebrengt en dat de georganiseerde sport juist heel erg ad hoc werkt geeft R8 aan: “Ik denk dat we te veel bezig zijn met ad hoc, waardoor de cultuur niet is om iets een kans te geven. Want op het moment dat we merken dat het even niet werkt dan hebben we al snel twijfels. Terwijl je altijd te maken hebt met tegenslagen.”

Adviseur bestuurlijke ontwikkeling bij NOC*NSF (R10) geeft hier een ander perspectief aan en stelt dat de houding gericht op behoud en beheer vastzit in het bestaansrecht van de sportbonden en zijn leden: “Dat is ook gewoon de stabiliteit van de verenigingsdemocratie die is erop gericht om samen eigenaar te zijn dus waar we ook samen zorgen dat het niet stuk gaat. (...) We zijn binnen een vereniging allemaal een stukje eigenaar, daar betalen we lidmaatschap voor. Prima. Maar doordat het zo georganiseerd is focus je heel erg op het maken van afspraken om de vereniging in stand te houden.” R10 gaat hier verderop in vanuit de invalshoek van de directeuren en bestuurders die actief zijn binnen de sport: “Dat heeft dus heel erg met het type leiderschap te maken wat ook heel erg door het systeem opgewekt wordt. De bestuurders worden gewoon tegengehouden vanuit het beeld van beheer en behoud en zorgen dat het niet ten koste gaat van het speelplezier van de bestaande leden. Dat beheer en behoud is dus eigenlijk in die hele sportketen dominant.” R11 (onderzoeker KU Leuven) deelt zijn ervaring binnen de Vlaamse Sportfederaties en uit gespreksnotities komt naar voren dat er nog te veel wordt nagedacht vanuit de 19e eeuw, toen de sportbonden werden opgericht. Ook stipt R10 het effect aan op nieuwe initiatieven: “Dat zorgt er dus ook voor dat je niet toekomt om te vernieuwen en nieuwe markten te betreden.”

Op zoek naar een passende lidmaatschapsvorm

In drie van de vier onderzochte projecten komt naar voren dat men nog op zoek is naar een lidmaatschapsvorm. In het andere geval is het aanbod vanuit de sportbond direct aan de sporter en is ook de transactie per sportmoment zo geregeld, zonder tussenkomst van een vereniging. Volgens R6 is het nieuwe sportaanbod bedoeld voor een groep die helemaal niet willen vastzitten aan een lidmaatschap: “Er zijn mensen die willen helemaal niet lid worden van een club, want ik kan niet zo vaak en ik wil af en toe gewoon een potje spelen.” R1 geeft aan hoe zijn hun toernooien hebben ingestoken: “Je hoeft geen lid te zijn, je mag één keer meedoen. Je betaalt voor wat je afneemt, niet de contributie voor een heel jaar en dat je dan kijkt hoeveel je speelt.”

De vraag is waarom willen de meeste respondenten binnen de projecten dan toch een lidmaatschapsvorm voor het nieuwe sportaanbod? R4 stelt dat dit is om het een en ander goed geregeld te hebben, R4: “je wilt dat mensen

verzekerd zijn en je wilt dat mensen aan het tuchtreglement gekoppeld zijn, dat er geen excessen kunnen plaatsvinden. Zeker met sportattributen, daar wil je geen gedoe over hebben, dat wil je geborgd hebben.” R6 focust zich vooral op het kunnen registreren van nieuwe sporters en daarmee het groeien van het aantal leden, dat gekoppeld is aan het bedrag wat er vanuit NOC*NSF naar de sportbond vloeit: “we hopen dat we daar nog op een of andere manier een koppeling kunnen maken met een lidmaatschap. (...) Dat we gewoon ergens het nieuwe sportaanbod kunnen parkeren, waar we voor de rest niks mee doen, maar die we wel tellen als lid.”

Een soort lidmaatschap voor het nieuwe sportaanbod begint ook steeds urgenter te worden, zo vertelt R1 dat er een vraag uit het land is gekomen dat spelers gestopt zijn bij de club en nog wel in toernooien willen spelen: “Hebben wij als bond een lidmaatschap voor hun? Nee eigenlijk niet. Je kan wel iets bedenken, maar formeel gezien is dat nog niet geregeld voor die groep”. R1 merkt dat hier intern nog niet echt over is nagedacht, ook hoe het nieuwe sportaanbod in verhouding staat met het reguliere aanbod: “omdat wij als bond ook niet duidelijk hebben wat bijvoorbeeld de contributie kost van een [nieuw sportaanbod] lid. Stel dat een club zegt ik heb [nieuw sportaanbod] lidmaatschap en [regulier] lidmaatschap. En de vraag is dan aan ons: hoeveel moeten we afdragen voor dat [nieuw sportaanbod] lid? Dat weten we nog niet.”

In een ander nieuw sportaanbod vangen ze het tot nu toe op met de lidmaatschappen die er al zijn, maar wordt ook de urgentie gevoeld om hier kritisch naar te kijken: “Daar moeten we nog naar kijken, maar zoals het nu is ingericht zijn ze gewoon lid bij de vereniging. De [nieuw sportaanbod] spelers hebben nu veelal een trainingslidmaatschappen of trim[sport]lidmaatschappen en dan zijn ze gewoon lid van de vereniging en bond.” (R3) Maar er zijn, net als in de sportschool, meer smaken stelt R4: Je kan ook kijken naar een tienrittenkaart.” Diezelfde R4 ziet het niet hebben van een lidmaatschap voor het nieuwe sportaanbod als belemmering in het traject: “Het feit dat wij nog geen goed lidmaatschapsmodel hebben daagt de verenigingen nog te weinig uit om daar ook kritisch over na te denken. Dat is wel belemmerend. Zo’n tienrittenkaart, als je bij ons maar één soort afdracht hebt dan helpt het niet. Daar moeten we wel gas op geven, dat die verenigingen daar ook op ondersteund gaan worden. Dus de mindset is er, alleen dat duwtje extra om er ook daadwerkelijk werk van te maken kost nog even energie.”

Voor de organisatie in kwestie is het iets wat ze nu ook meteen in de organisatie (andere afdeling) oppakken: we zijn er wel mee bezig om dat op de schop te gooien. Omdat het nu nog een wirwar is en niet altijd even duidelijk is waarom. En dat is voor ons wel de uitdaging hoe we daarin de verenigingen kunnen meenemen en vooral helder kunnen krijgen hoe het eruit ziet. (...) Daar zijn we nu wel mee bezig, volgens mij is zelfs het idee om dat dit jaar al op een AV al te presenteren. (R3)

Belemmerende en ondersteunende factoren bij het implementatieproces

In deze laatste paragraaf staan de belemmerende en ondersteunende factoren bij het implementeren van nieuw sportaanbod centraal. In de vorige paragrafen zijn al een aantal factoren genoemd, hieronder wordt er een specificatie gemaakt en er een algemeen beeld getoond in plaats in te zoomen op projectniveau.

Financiering innovatie

Ondersteunend

Eén van de ondersteunende factoren bij het implementeren van nieuw sportaanbod is een toekenning van het Innovatiefonds. R8 vertelt over het doel van het Innovatiefonds: “Het fonds moet dat zetje kunnen geven aan innovatief project binnen een bond waardoor het gerealiseerd kan worden. Innoveren heeft altijd te maken met risico nemen, omdat je van tevoren niet weet of het gaat slagen.” Ook opent het een weg naar nieuwe doelgroepen en nieuwe inkomstenbronnen, R8: “Het is ook een andere manier van benaderen, je hoeft het niet altijd aan je leden te verkopen of als dienst beschikbaar te stellen. Je kan dus ook losse klanten werven. Dat opent ook weer nieuwe kansen om geld te verdienen.” Twee van de vier onderzochte projecten heeft een toekenning gekregen van het Innovatiefonds, R6 vindt het een heel goed middel: “daardoor hebben we iets waarmee we kunnen ontwikkelen.”

Belemmerend

Ondanks dat het als een ondersteunende factor wordt gezien, is het ook als een belemmerende factor te zien. R5 stelt bijvoorbeeld dat sportbonden geen middelen vrijmaken voor innovatie: “de cultuur van innoveren is nog niet opgenomen in de begrotingen, (...) Dat zou een andere energie met zich meebrengen. Dat is er nu nog niet.” Een aantal respondenten koppelen dit aan de traditionele manier van financiering van de sportbonden, een wezenlijk element van de structuur van de georganiseerde sport. R8 hierover: “Bonden zijn heel erg afhankelijk van subsidies en volgens mij past dat niet helemaal meer bij de toekomst”. R10 heeft het over de invloed van het

'subsidie infuus' op de richting die een bond opgaat: "Je kunt dat wel het subsidie infuus noemen. Een gesubsidieerd stelsel en dat betekent dus ook dat gratis geld een belangrijke rol speelt in hoe we het doen. Je zou dus met dat gratis geld heel erg kunnen sturen op dat het echt over vernieuwing moet gaan." Uit de gespreksnotities met R11 zit een overeenstemming in dit argument. R11 stelt dat sportbonden vooral middelen halen uit (gelabelde) potjes subsidie en dat mensen weinig vrijheid voelen om buiten de kaders te denken. Een sportbond is te afhankelijk van die subsidie, als ze er niet aan houden zou het voor sommige zelfs hun faillissement kunnen betekenen.

Bonden komen in een neerwaartse spiraal doordat de financiering alleen is gekoppeld aan het ledenaantal, vertelt R9: "Ledenaantallen blijven teruglopen, krijgen minder geld, daardoor kunnen ze minder vernieuwen, waardoor hun leden nog meer teruglopen en zo kom je in een cirkel waar je uiteindelijk niet echt uit gaat komen. Dat is wel een grote veroorzaker van de problemen die er bij veel bonden nu leven. (...) ze moeten enorm hard werken om de corebusiness draaiende te houden, laat staan dat ze tijd hebben om nieuwe dingen op te pakken en daar dus ook geld in te steken. (...) soms moet je accepteren dat je een keer € 10.000,- aan iets hebt uitgegeven wat niet werkt. Maar uiteindelijk leer je ervan. Maar een bond die in zo'n neerwaartse spiraal zit houdt zich natuurlijk heel erg vast in de korte termijn problematiek, dus die € 10.000,- stoppen ze liever in iets waarvan ze bijna zeker weten dat het een beetje gaat helpen, maar kunnen dan nooit de stap maken naar vernieuwende, effectievere dingen."

Een aantal geïnterviewden, waaronder R10, zijn van mening dat het Innovatiefonds radicaler moet worden ingezet: "het Innovatiefonds is het meest succesvol is als je het ook echt als radicale innovatiebudget positioneert. Dus geld opzij legt waar je van bovenaf niet meer op toeziet hoe dat nou precies besteed wordt en zoveel mogelijk van onderaf en in de vrije ruimte laat besteden. (...) Deels gebeurt dat in het Innovatiefonds, want op het moment dat een toewijzing is kan je gewoon aan de slag. Maar er drukt nog steeds een systeem van verantwoording en kaders aan de voorkant op, waardoor het denk ik uiteindelijk net iets te veel gedoe en moeite is om tot een innovatietraject te komen." R9 ziet hier ook meer kans in: "Als je te veel kaders geeft dan kun je nooit echt onverwachte, innovatieve ontdekkingen doen. Dat is natuurlijk met het Innovatiefonds zo dat je vooraf moet zeggen wat je innovatieve product gaat zijn en wat je wanneer gaat opleveren en welk bedrag je voor welk deeltje gaat uitgeven. Terwijl als je echt goed wilt innoveren weet je dat niet van tevoren. (...) op welke termijn en hoeveel geld je waaraan geeft zou je open moeten durven laten. Dat vinden we heel eng als sport. (...) Maar dat zit toch wel heel erg in de cultuur om alles van tevoren te willen afkaderen."

Uitgesproken visie - rol directie

Ondersteunend

Alle respondenten vinden het ondersteunend als een keuze voor een bepaald project of bepaalde verandering binnen de organisatie wordt uitgesproken in jaarplannen en een strategische versie. Zo is het een referentiekader voor de mensen: "Perfect. Je hebt die visie, je hebt je strategische doelstellingen en vanuit daar kan je eigenlijk elke propositie toetsen of die aansluit of een bijdrage levert aan die strategische doelstellingen. (...) Dus dat geeft veel meer structuur aan de organisatie" (R4) Ook kan je erop terugvallen als er weerstand is: "als je tegengas krijgt kan je zeggen van wacht even; we hebben toch met elkaar afgesproken om een leven lang [sport] aan te bieden. Daar past dit bij, dat hebben we met elkaar afgesproken (...) Dat werkt zeker, absoluut." (R3) Het straalt ook commitment uit vertelt R2: "dat helpt ook wel de collega's hier, wetende dat het bestuur erachter staat, kan ik nog een stapje harder gaan. Ik hoef niet bang te zijn dat iemand mij terugfluit. Ik merk dat dat wel belangrijk is." Voor R5 was dat het startschot om na te denken over het nieuwe sportaanbod: "Bij de presentatie van het strategisch plan ontstond er een vonkje: ik wil dit wel heel graag gaan doen. Anders was het idee niet gekomen denk ik." R1 geeft aan dat het energie geeft aan de mensen die ermee aan de slag gaan: "op de Algemene Vergadering is het meerjarenbeleidsplan goedgekeurd. Toen dacht ik: MT, bestuur en AV is akkoord, lets go!

Hierboven werd al besproken dat het uitspreken in een visie prettig werkt voor medewerkers en daarin dus ook een rol is voor leidinggevendenden van een organisatie. R4 geeft de leidinggevende van de organisatie een compliment: "dat is een groot compliment die destijds aan het roer hebben gestaan en die dat gedaan hebben. Juist door die visie tastbaar te maken, door die pijlers inzichtelijk te maken (...) te laten voelen als we het niet wijzigen dan verliezen we die voorsprong met andere sporten. Dus we moeten wel. Andere sporten zijn ook heel goed bezig, be aware."

Belemmerend

Er hangt ook een keerzijde aan het tonen van leiderschap hierin, bijvoorbeeld de strategische visie te vertalen naar acties en aanpassingen op de werkvloer, R10 hierover: "Het aparte is ook dat je gesprek met directeuren het bewustzijn echt wel op tafel krijgt. Alleen het handelen past daar niet op en maken we toch andere keuzes."

R8 vult aan: “we bedenken wel een visie maar om nou te zeggen dat we echt goed aan de slag gaan om die visie te vertalen in concrete activiteiten, doen we nog te beperkt.” R1 vindt dat dit vooral met de prioritering te maken heeft en de rol die leidinggevendenden daarin moeten hebben: “Dus ook al zien we de potentie erin, maar als we het echt willen moet iemand het van nummer 14 op het lijstje naar nummer 3 brengen. Maar dat moet echt iemand daar neerleggen. (...) Zeker bij iets nieuws moet je het als organisatie belangrijk maken.” R5 stelt dat leidinggevende vaak je ideeën steunen, totdat ze ook een keuze moeten maken in tijd en middelen: “als je een plan presenteert, zullen mensen vrij snel het een goed plan vinden. Maar daadwerkelijk overstag gaan en de gevolgen daarvan durven dragen en dat ook door te voeren, is wel lastig merk ik binnen de sport. (...) “Het gaat goed, zolang mensen het gevoel hebben dat je het naast je reguliere taken doet. Zolang een directie niet hoeft te kiezen gaat het heel lang goed. Dit resulteert in het feit dat het anderhalf jaar duurde tussen het moment waarin R5 een eerste idee had voor het sportaanbod en uiteindelijk zijn functie werd vrijgemaakt: “dat duurde natuurlijk te lang”. R2 stelt hierin de nuance dat elke afdeling wensen en ideeën heeft. R1 begrijpt dat ook, maar ervaart het wel als belemmering dat er geen radicale keuze wordt gemaakt voor meer aandacht voor nieuwe sportaanbod: “daarom moet je als organisatie gaan kiezen om sommige dingen niet meer te doen om de innovatie de ruimte te geven. Dat is wel een lastige, als er zoveel belangen zijn die je wilt behartigen. (...) we hebben nog geen bestuur of directie gehad die radicaler durft te zeggen datgene we ook roepen we ook echt tijd voor gaan vrijmaken.”

En dat gaat uiteindelijk ten koste van de kansen die er liggen: “Dus er zijn wel mensen bijgekomen (...) Alleen de groei gaat veel sneller, van de sport gaat veel sneller, dan het aantal mensen. Dus we zijn nog steeds onderbemand, niet omdat we als organisatie niks doen, maar het gaat gewoon zo hard.

Samenvattend is het maken van (radicale) keuzes lastig, vooral doordat, zoals eerder besproken, het besturen van sportorganisaties beheer en behoud als belangrijkste kenmerken heeft.

De rol van directie komt vaak naar voren in gesprek met de respondenten, je hebt namelijk de support nodig van de directie om aan de slag te kunnen gaan zo stelt ook R5: “Dat je commitment hebt van directie en dat er budget is, dus leiderschap (...) Commitment van het hoogste niveau, dat je ook in de tijd dat je je doelstellingen niet haalt wel door kan gaan.” Naast het commitment krijgen zit de rol van leidinggevende in meer dingen stelt R3: “de ondersteuning of de steun om het binnen de hele bond een podium te geven en te krijgen. (...) Anderzijds ook de ruimte om, zoals vorige week naar de meet-up sportinnovatie in Amsterdam naartoe te gaan en ook zo te prikkelen. En ook dingen rondsturen om te zeggen wat ze hebben gelezen of gezien. Dus daar zit wel het prikkelen, het meenemen en enthousiasmeren.”

Werken in multidisciplinaire teams

Ondersteunend

Een ander opvallend topic tijdens de interviews is het werken in multidisciplinaire teams. Meerdere respondenten geven de toegevoegde waarde hiervan aan: “We werken nu heel erg in verticale silootjes. En we proberen ook multidisciplinaire teams van de grond te krijgen om iedereen vanuit de expertise erbij te betrekken, ook meer een teamgevoel te creëren. Nu is het vaak ik doe dit stukje en dan geef ik het aan jou en jij gaat er dan maar mee aan de slag en iemand anders zit weer op je te wachten dus je krijgt altijd een soort van wij/zij. Dat kan uiteindelijk leiden naar wantrouwen dat je gewoon nooit echt op één lijn komt. Door in teamverband multidisciplinair te werken ga je dat denk ik voor een groot deel ondervangen, maar dat is voor veel bonden een beetje eng.” R4 vult hierop aan: “We hebben gezegd iemand van communicatie, competitie, commercie, verenigings- dienstverlening en zo pakken we het gezamenlijk op.” R3 is het hiermee eens: “Dat doen we misschien nog te beperkt, maar het is wel de insteek. Je merkt wel dat als we het doen dat het wel heel veel meer oplevert. De uitdaging daarmee is dat je dingen los moet laten. (...) Je hebt ook betrokkenheid, expertise, dus dat werkt hartstikke goed en daarmee ook een stukje borging binnen een bond.” Dezelfde respondent is wel van mening dat dit nog veel beter zou kunnen worden ingezet: “Op papier hebben we het heel mooi staan, in praktijk is het nog wel eens een uitdaging. Dat loopt nog niet altijd even goed. En soms ook in de waan van de dag, snelheid, dan moet je als het ware. Maar neemt niet weg dat je het wel steeds meer moet krijgen.”

R1 vertelt dat het ook in die organisatie is benoemd, al komt het moeilijk van de grond. Onder andere door drukte: “De directie vindt dat we op meer multidisciplinaire teams moeten samenstellen. Dat is wel de wens om dat zo in te richten. Het gebeurt niet echt. Ik ga praten met competitie, events en communicatie, maar allemaal los van elkaar en het is ook zo dat ik ga praten. Maar eigenlijk moet ook competitie gaan praten met events, want het gaat om aanbod. Maar die hebben het beide heel druk. Zo’n multidisciplinair team heeft ook sturing nodig en een opdracht.” Er is wel een poging gedaan, maar dat waren deprimerende sessies vertelt R1: “Ik heb denk ik 2 sessies gehad overmet communicatie, evenementen en met mij als verenigingsondersteuning. (...) We hebben 2x bij elkaar gezeten en het was 2x een deprimerende sessie. We begonnen eerst met het opsommen van dingen die we moeten gaan doen en aan het einde was de vraag wie wat ging doen? Niemand stak zijn vinger.

het is wel belangrijk dat het gebeurt, maar ik moet deze zomer dit en dit doen. (...) Dus we zijn er op een gegeven moment mee gestopt.”

Samenvattend zijn hieronder de belemmerende en ondersteunende factoren in een schema weergegeven.

Ondersteunende factoren	Belemmerende factoren
Innovatiefonds	Traditionele financiering van de sportbonden
Uitgesproken visie door directie	(Strategische) Visie niet vertalen naar gevolgen en keuzes voor de organisatie
Directie die steunt, uitdaagt en ruimte vrijmaakt	Geen keuzes maken in de organisatie
Werken in multidisciplinaire teams	

Figuur 9: Ondersteunende en belemmerende factoren bij het implementeren van nieuw sportaanbod bij sportbonden.

6. Analyse

In de analyse wordt er een koppeling gemaakt tussen de resultaten en de literatuurstudie en het theoretisch kader. Zo worden de belemmerende en ondersteunende factoren vanuit het nieuwe sportaanbod die in de resultaten zijn besproken gekoppeld aan de factoren die vanuit wetenschappelijke literatuur naar voren komen als het gaat om innovaties binnen organisaties.

Belang en soorten van innovatie

De sportbonden in dit onderzoek spreken allemaal uit dat nieuw sportaanbod steeds meer wordt ontwikkeld en dit ook steeds meer zal gebeuren. Dat wordt vaak al uitgesproken in een strategische visie van de sportbond. De respondenten geven aan dat de groep die buiten de vereniging sport groter wordt, zoals Scheerder (2012) ook aangeeft, en dat ze als sportbond ook die groep mensen willen bedienen met sportaanbod. Voor sommige van de onderzochte sportbonden is het ook een manier om nieuwe verdienmodellen te creëren en zo andere inkomstenbronnen te genereren. Dit komt overeen met het belang van innovatie die Ringuet-Riot & James (2013) schetsen, zij stellen dat innovatie in de sport vooral gericht is om de interesse van de consument te vergroten en de financiering van de sport te verhogen. Alle vier de innovaties zijn gericht op het ontwikkelen van een nieuwe dienst, dus gericht op productinnovatie. Volberda et al. (2011) stelt dat dat maar 25% van het innovatiesucces verklaart. Sociale/management innovatie doet dit voor 75%. Hier later in het hoofdstuk meer over.

Cultuur en structuur als randvoorwaarden

In figuur 4 en 5 (p. 20-21) zijn factoren benoemd die invloed hebben op de mate van innovatie en creativiteit binnen een organisatie. Aan de hand van de vier belangrijkste elementen hieruit worden hieronder deze factoren tegen het licht aangehouden van de resultaten die in het vorige hoofdstuk zijn toegelicht.

Cultuur

De passie voor de sport die medewerkers van een sportbond hebben wordt unaniem gezien als een ondersteunende factor binnen sportbonden. Er heerst hierdoor een energieke en positieve sfeer, ook tegenover verandering, een factor die zowel Ahmed (1998) als Claes et al. (2017) aandragen.

Er zijn ook uitdagingen binnen de sportbonden als het gaat om culturele normen die bijdragen aan de mate van innovatie. Zo benoemt een groot deel van de respondenten dat de focus binnen de sportbond ligt op de 'corebusiness': het organiseren van competitie en het ondersteunen van verenigingen. Doordat hier veel geld en een groot deel van de capaciteit naar toe gaat voelen medewerkers weinig vrijheid om nieuwe ideeën te bedenken en te gaan ontwikkelen. Dit hangt samen met dat er weinig ruimte wordt gevoeld om te experimenteren en te falen. Een factor die volgens Ahmed (1998) en Scheerder et al. (2017) de mate van innovatie en creativiteit niet bevordert. Deze factor hangt nauw samen met de dat medewerkers ruimte krijgen om hun eigen werk te definiëren en uit te voeren (Ahmed, 1998). Doordat er vaak wordt gekozen om het nieuwe sportaanbod te ontwikkelen binnen een aparte afdeling of een medewerker verantwoordelijk wordt gemaakt wordt deze ruimte er binnen die bepaalde afdelingen of functies dus wel gemaakt. Alleen is het dus op andere plekken binnen de organisatie veel minder aanwezig. Dit komt ook terug in de structuur, Ahmed (1998), als het gaat om strikte scheidingen tussen afdelingen en functies wat onderdeel is van de mechanische structuren binnen een organisatie.

Een laatste element dat naar voren komt bij de respondenten is een bepaalde verantwoordingsdruk die wordt ervaren. Ze merken dat binnen de sport vooral op korte termijn wordt gedacht en meteen resultaten zichtbaar moeten zijn. Terwijl eigenlijk alle respondenten aangeven dat innovatie juist meer tijd kost, omdat je minder bekende mensen en doelgroepen wilt bereiken en dus ook moeilijk is in te schatten hoeveel tijd en middelen daarvoor moeten worden ingezet. Dit botst met het argument van Ahmed (1998) en Scheerder et al. (2017) die stellen dat het belangrijk is om niet geobsedeerd te zijn door precisie binnen de organisatie.

Te zien is dat de aanwezige culturele normen veelal haaks staan op culturele normen die in de literatuur benoemd worden en die de mate van innovatie en creativiteit vergroten.

Structuur

Allereerst wordt stilgestaan bij het belang van managementinnovatie. Volberda et al. (2011) stelt dat dit uiteindelijk 75% van het innovatiesucces verklaart. De auteurs verstaan onder managementinnovatie vernieuwingen in managementvaardigheden, innovatieve organisatievormen, realiseren van hoogwaardige

arbeidsrelaties en samenwerkingsverbanden. Bij twee sportbonden binnen dit onderzoek is er ook aandacht voor managementinnovatie en komen deze ook overeen met de voorwaarden die Breen & Hamel (2008) hieraan stellen. Een voorbeeld hiervan is de verandering in organisatie indeling bij de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). Hierin is een afdeling centraal komen te staan die werkt vanuit onderzoek en vandaaruit kijkt welke producten en diensten er ontwikkeld, verbeterd of gestopt kunnen worden. Een verandering van een management principe en een verandering in processen en methoden, zoals Breen en Hamel (2008) benoemen. Maar ook worden door de respondenten belemmeringen, met name in verouderde managementprincipes en niet veranderende processen of systemen, denkend aan de zoektocht naar een passend lidmaatschap voor het nieuwe sportaanbod. Andere opvallende zijn: het maken van organisatie brede keuzes, het vrijmaken van middelen en capaciteit, die dus anders moet worden ingevuld als de meer standaard taken van de sportbond, en een duidelijke rol bij de implementatie van het nieuwe sportaanbod binnen de hele organisatie.

Laatstgenoemde beperkingen zijn veelal terug te zien in een organisatiestructuur. In figuur 5 is er een scheiding aangebracht tussen mechanische structuren en organische structuren vanuit het artikel van Ahmed (1998). De eerste genoemde structuur wordt hierin als belemmerend gezien richting innovaties binnen organisaties. Organische structuren worden als ondersteunend gezien.

Vanuit zowel de betrokkenen bij het nieuwe sportaanbod als de innovatie experts blijkt dat de sportbonden veelal mechanische structuren kent. Zo kennen de sportbonden veel regels en procedures die een lange beslisketen moeten ondergaan. Een voorbeeld is het anderhalf jaar duren van het vrijmaken van een medewerker om aan de slag te gaan met het project van nieuw sportaanbod. Daarnaast is er vooral voor de mensen die in een aparte afdeling werken, om nieuw sportaanbod te ontwikkelen, enige vrijheid om het eigen werk te definiëren en vorm te geven en daarin ook de vrijheid te hebben om de experimenteren en te falen. In de rest van de organisatie is dit minder aanwezig, wat betrekking heeft op de mechanische structuur die Ahmed (1998) beschrijft waarin er weinig individuele vrijheid is om te handelen. Een ander voorbeeld is de moeizaam verlopen integratie van nieuw sportaanbod binnen de verschillende afdelingen, onder andere door het apart stellen van doelen binnen de verschillende afdelingen.

Wel benoemen bijna alle respondenten bepaalde elementen van de organische structuren die bij het ontwikkelen van innovaties belangrijk zijn en spreken de wens uit dat de organisatie die structuren veel meer zou moeten nastreven. Zo wordt er door een aantal respondenten gepleit voor her radicaler inrichten van het Innovatiefonds van NOC*NSF. Met radicaler wordt hierin vooral verwezen naar meer geld die met minder regels en voorwaarden kan worden ingezet voor radicale innovaties. Met name de vrijheid van regels is een factor die Ahmed (1998) noemt. Een ander voorbeeld is dat het werken in multidisciplinaire teams steeds aandacht krijgt en de voordelen van worden erkent, een factor die Ahmed (1998) ook benoemt in zijn artikel. Daarnaast willen de onderzochte sportbonden ook op een flexibele manier inspelen op de veranderende behoeften van leden, sporters, etc. Dit is ook een element van organische structuren die Ahmed (1998) benoemt en een positief effect hebben op de mate van innovatie binnen organisaties.

Rol van leiderschap

De rol van managers en een directeur wordt door alle respondenten als erg belangrijk ervaren. Respondenten ervaren het uitspreken van een bepaalde visie, betrokkenheid met de innovatie als ondersteunende factoren bij het implementeren van innovaties. Dit komt overeen met de factoren die Ahmed (1998), Hoeber & Hoeber (2012) en Caza (200) benoemen. Wel lopen sommige projecten op de tekortkomingen van bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van middelen en capaciteit voor het nieuwe sportaanbod. Die keuze om 'vol te gaan' voor een bepaalde innovatie vinden de respondenten nog te weinig aanwezig en dit heeft ook invloed op de energie en uiteindelijke haalbaarheid van de innovatie. Dit heeft uiteindelijk te maken met het argument dat Ahmed (1998) en Hoeber & Hoeber (2012) noemen: het als leidinggevende, in elk stadium van het innovatieproces, vooroplopen in acties. Wel hebben twee van de onderzochte sportbonden een aparte plek gecreëerd waar de innovatie kan worden ontwikkeld, wat aansluit bij de factor die Knight (1967) benoemd dat de structurele innovatie het beste kan ontstaan als er een nieuwe sub eenheid wordt opgericht.

Een belangrijke schakel hierin is volgens Claes et al. (2017) om aan het begin van het innovatieproces te kijken naar de innovatiebereidheid- en capaciteit. Vooraf kan bijvoorbeeld een directie gaan inschatten welke gevolgen het nieuwe sportaanbod kan hebben voor de organisatie van de sportbond. Ook wordt er in deze fase draagvlak gezocht en worden mensen enthousiast gemaakt om de probleemsituatie aan te gaan pakken. Eigenlijk stel je als directie de cruciale vraag: Willen we met onze federatie gaan innoveren? (Claes et al., 2017, p. 67) Dit is dus een belangrijk moment, omdat uit de resultaten van dit onderzoek naar voren is gekomen dat een keuze om te gaan innoveren ook gevolgen met zich meebrengt. Bijvoorbeeld in de werkzaamheden van medewerkers en het

lidmaatschapsmodel. Uiteraard, en niet geheel onbelangrijk, wordt er in deze fase ook gekeken naar beschikbare middelen.

Organisatiegrootte

Waar de literatuur zowel een voor- als nadeel ziet van het zijn van een kleine of grote organisatie, komt in de interviews naar voren dat een kleine sportbond moeilijker innovaties kan ontwikkelen en implementeren. Het verschil zit met name in dat een sportbond altijd een vast aantal taken en werkzaamheden zal hebben, zoals het organiseren van competitie en het ondersteunen van verenigingen wat bij kleinere sportbonden al bijna alle tijd van medewerkers in beslag neemt. Damanpour & Wischnevsky (2006) hebben dit argument niet bekeken vanuit het perspectief van de georganiseerde sport. Een (commercieel) bedrijf kan vaak makkelijker veranderen van visie en doelstellingen als de innovatie daarom vraagt. Het is gebleken dat dat binnen sportbonden veel moeilijker is, omdat alle respondenten het hebben over de 'corebusiness' van de sportbond: competitie en verenigingen. Daarmee is ook meteen een brug gemaakt naar institutionalisering binnen de sportbond. Vanuit de omschreven ontwikkeling van de georganiseerde sport kan worden gesteld dat het organiseren van competitie en het vertegenwoordigen en ondersteunen van verenigingen geïnstitutionaliseerd is binnen de organisatie van sportbonden en daardoor hier ook geen vragen over worden gesteld of deze werkzaamheden nog zo moeten doorgaan.

Motivatie en methode om te innoveren

Scott (2014) stelt dat organisaties innovatief kunnen zijn, maar dat alleen doen om te blijven voldoen aan de uitdagingen vanuit de politiek, technologie of de markt. De opkomst van commerciële sportaanbieders, zoals besproken in de literatuurstudie kan zo'n uitdaging vanuit de markt zijn. Waarom de onderzochte sportbonden zijn begonnen met innoveren ligt binnen dit onderzoek redelijk dicht bij elkaar. Waar 3x3 basketball is gestart als stimuleringsproject in achterstandswijken is het uitgegroeid tot een officiële sport en een aanvulling op het 5-5 basketball aanbod. De andere drie projecten van nieuw sportaanbod zijn met name gestart om de uitstroom te beperken en een laagdrempelige manier te hebben om nieuwe mensen in te laten stromen, die anders bij commerciële aanbieders sporten zoals bij een sportschool. Gebleken is dat uitstroomonderzoek een belangrijke eerste stap is, wat ook past bij een van de stappen die Claes et al. (2017, p. 42-50) bespreekt in het te volgen innovatieproces die zij presenteren, stap 1: analyseer je (probleem)situatie. Een aantal van de onderzochte projecten heeft met name uitstroomonderzoek gedaan om te achterhalen waarom leden stoppen en wat voor aanbod ze daarvoor kunnen ontwikkelen. Ze geven ook aan dat als dit onderzoek onder het project ligt, dit ook voor het draagvlak binnen en buiten de organisatie helpt.

Verder hebben sportbonden niet duidelijke stappen van een innovatieproces die zij volgen. Een ander veelgenoemde stap, is wel de pilotfase (stap 3.2. in het innovatieproces van Claes, et al. (2017)). Hiermee wordt op een klein aantal locaties het sportaanbod getest om te kijken welke aspecten wel en niet aanslaan. De respondenten zijn hier enthousiast over en geven aan dat dit veel meer zekerheid geeft in de doorontwikkeling van het nieuwe sportaanbod. Ook zorgt het ervoor dat je een investering kan uitproberen voordat je het bijvoorbeeld voor alle verenigingen aanschaft.

Beide stappen sluiten goed aan bij de argumentatie van Ringuet-Riot & James (2013) die stellen dat innovaties gebaseerd op vooraf gemeten behoeften een grotere groeicapaciteit hebben in de sport.

Kiezen voor innovatie?

Zoals hierboven al besproken bevinden sportbonden zich op het snijvlak waarin ze innovaties introduceren binnen een organisatie die sterk geïnstitutionaliseerde takenpakket hebben. Een ander snijvlak is het steeds meer opkomen van consumentengedrag waarmee mensen bij commerciële aanbieders terecht kunnen en de vereniging die is gebouwd op het samen creëren en afnemen van sportaanbod. Trainers, coaches, wedstrijdsecretariaat, barmedewerker, allemaal vrijwilligers die er samen voor zorgen dat zichzelf en anderen kunnen sporten op de verenigingen. Binnen het ontwikkelen van nieuw sportaanbod is ook te zien dat bonden op zoek naar nieuwe lidmaatschapsvormen, omdat het huidige lidmaatschapsmodel niet aansluit bij de manier waarop het nieuwe sportaanbod moet worden aangeboden. Deze nieuwe lidmaatschapsvormen lijken erg op die van commerciële aanbieders, zoals een 10-rittenkaart of een maandabonnement. Vormen waar een vereniging nog nooit mee heeft gewerkt. In de meeste onderzochte projecten wordt er nu nagedacht over nieuwe lidmaatschapsvormen. Het is interessant om te gaan volgen hoe dit in de toekomst in de praktijk wordt gebracht en of er spanningen komen met betrekking tot meer consumentengedrag binnen de sportvereniging. Consumentengedrag, wat wordt aangewakkerd door intensivering en individualisering hebben als trends ook degelijk invloed op de organisatie. Trends zijn volgens Furusten (2013) onderdeel van de bredere institutionele

omgeving en zijn lastig te doorgronden, omdat het vaak niet ergens is vastgesteld maar juist een fundament is waaruit een organisatie zich beweegt.

In de directe institutionele omgeving bevinden zich bijvoorbeeld ook commerciële aanbieders. Furusten (2013) stelt dat deze institutionele omgeving continu invloed uitoefent op de richting van de organisatie. Een andere invloed vanuit de omgeving kan het beleid van bijvoorbeeld NOC*NSF zijn. Een voorbeeld hiervan is het Innovatiefonds. Uiteindelijk is op de Algemene Ledenvergadering van NOC*NSF besloten om hier collectieve middelen aan toe te wijzen om meer innovaties binnen de georganiseerde sport te krijgen. Ondanks dat een sportbond hier dus ook een stem in heeft, is het maar de vraag in hoeverre dit lukt, aangezien nog 73 andere sportbonden een stem hebben (afhankelijk van grootte). Uiteindelijk is ook het invoeren van een Innovatiefonds een stukje invloed uitoefenen op de te volgen richting van de organisatie.

Vanuit de institutionele logica is het verklaarbaar dat een deel van de respondenten van mening is dat het Innovatiefonds alsnog veel regels en verantwoordingsdruk kent. Dat is namelijk de gedeelde opvatting van het verstrekken van 'gratis geld': daar maken we afspraken over hoe je dat precies gaat uitgeven. Terwijl een aantal innovatie experts ook aangeven dat radicale innovaties pas ontstaan als er vrije ruimte wordt geboden aan mensen en er niet veel kaders worden meegegeven. Uiteindelijk is het vanuit de institutionele logica, waarin gedeelde kaders en richtlijnen richting geven aan het gedrag van de deelnemers (Scott, 2014). Dus in het organisatorisch veld met bijvoorbeeld NOC*NSF en de sportbonden is een Innovatiefonds met veel richtlijnen en regels in de lijn der verwachting. Furusten (2013) stelt dat je als organisaties wel een keuze hebt om mee te doen binnen gecreëerde structuren. Je kan instemmen en meedoen, je kan weigeren met het risico dat de institutionele omgeving je buiten kan sluiten en je niet meer als geloofwaardig ziet en je kan proberen de eisen van de institutionele omgeving te veranderen.

Vanuit de institutionele logica van de georganiseerde sport is ook toe te lichten dat de focus op de corebusiness van de sportbond ligt. Een logisch gevolg van een institutionalisering en gedeelde logica dat sportbonden zijn opgericht voor het organiseren en coördineren van competities en het ondersteunen van verenigingen. Initiatieven om ook andere werkzaamheden te gaan doen als sportbond ervaren hierdoor dus belemmeringen. Doordat die corebusiness zo geïnstitutionaliseerd en breed gedragen is, lukt het sportbonden vaak niet om daadwerkelijk keuzes te maken om ruimte te bieden voor het nieuwe sportaanbod.

Samenvattend

In dit hoofdstuk is de koppeling gemaakt tussen het theoretisch kader, de literatuurstudie en de resultaten van het onderzoek. Het heeft onder andere inzicht gegeven in de stappen die sportbonden nog kunnen maken om de ideale voorwaarden voor innovaties te creëren. De factoren die vanuit de cultuur en structuur van de organisatie meespelen op de mate van innovatie en creativiteit staan haaks op de bestaande cultuur en structuur van de georganiseerde sport. De innovaties binnen sportbonden ontstaan niet onder de voorwaarden die in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen en een bijdrage leveren aan een succesvolle implementatie van de innovatie.

Vanuit de institutionele logica van de georganiseerde sport is te verklaren dat het de sportbonden niet helemaal lukt om ruimte, middelen en tijd vrij te maken die het nieuwe sportaanbod nodig heeft. Dit komt vooral door de gedeelde overtuiging in het organisatorisch veld dat de focus van een sportbond hoort te liggen op het organiseren en coördineren van competitie en het ondersteunen van verenigingen. Hierdoor blijft, al is het nieuwe sportaanbod aan het groeien, er te weinig aandacht voor. Een van de conclusies die kan worden getrokken is het maken van keuzes een belangrijke is. Door alle respondenten als ontwikkelpunt gezien van de sportbonden en in het innovatieproces van Claes et al. (2017) weergegeven als een van de eerste stappen.

Ook is er een gedeelde overtuiging en gedrag bij de voorwaarden die worden gesteld als het gaat om het verdelen van middelen. Dit is onder andere te zien in de uitgebreide richtlijnen en regels rondom het Innovatiefonds. Terwijl radicale innovatie juist ontstaan als er ruimte voor wordt gemaakt en er weinig kaders zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan en wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

7. Conclusie

De mate van innovatie en creativiteit is te beïnvloeden vanuit de organisatiecultuur- en structuur, zo beschrijft de literatuur. Door onder andere de manier waarop mensen tegenwoordig sport beoefenen en de opkomst van commerciële aanbieders komt het belang en wens van sportbonden om ook ander sportaanbod aan te bieden steeds meer op. Het traject de transitie in de sport is opgezet en sportbonden zetten steeds meer in op nieuw sportaanbod voor diverse doelgroepen. In de literatuur is nog weinig bekend over hoe sportbonden dit kunnen aanpakken. Met name doordat sportbonden zich altijd hebben gericht op de corebusiness van de sportbonden: het organiseren van competitie en het ondersteunen van verenigingen. Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in de factoren die meespelen bij het implementeren van nieuw sportaanbod, hoe zich dit verhoudt met de bestaande cultuur en structuur van de sportbond en om uiteindelijk ook handvaten te bieden om het implementeren van nieuw sportaanbod op te gaan pakken. Om deze doelstelling te realiseren is onderzoek gedaan naar het implementatieproces van vier projecten van nieuw sportaanbod en welke ondersteunende en belemmerende factoren daarin meespelen. Daarin is een koppeling gemaakt met de bestaande cultuur en structuur van de sportbond en de innovatie bevorderende elementen binnen de cultuur en structuur van een organisatie die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen.

In de resultaten zijn de deelvragen beantwoordt vanuit de veertien interviews en documentanalyse. In de analyse is de koppeling gemaakt tussen deze resultaten en het theoretisch kader en literatuurstudie. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de gestelde deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welke factoren zijn van invloed op de implementatie van nieuw sportaanbod bij sportbonden (zoals 3x3 basketball, Kicks, Baseball 5 en Flexhockey) en hoe verhouden deze zich tot de bestaande structuur en cultuur van de sportbonden?

Innoveren kan je leren

Het antwoord op de eerste deelvraag is gegeven in de literatuurstudie. Onder andere is het belang van innovatie besproken aan de hand van verschillende auteurs. Zo stelt Damanpour & Wischnevsky (2006) dat innovatie van belang is om mee te kunnen blijven doen in de huidige wereldwijde condities van toenemende concurrentie en snelle technologische vooruitgang. Wanneer het om de definitie van innovatie gaat geeft Ringuet-Riot & James (2013, p. 40) hier een breed perspectief op: de introductie van een nieuw idee of gedrag in de vorm van een technologie, product, dienst, structuur of proces op de markt. Er is in deze conclusie gekozen voor deze betekenis van innovatie, omdat het ook inspeelt op een breder perspectief dan een productinnovatie. Verschillende auteurs stippen namelijk het belang aan van management innovatie. Een van de belangrijkste onderdelen van dit onderzoek zijn de verschillende factoren die invloed hebben op innovatie en creativiteit binnen een organisatie. Culturele normen als het geven van ruimte aan medewerkers om hun eigen werk te definiëren en de successen en mislukkingen te tonen en te vieren zijn twee belangrijke culturele normen die benoemd worden. De continue betrokkenheid en activiteit van directie en het beschikbaar stellen van capaciteit en middelen door een directie zijn de belangrijkste factoren vanuit de rol van leiderschap. In figuur 5 wordt ingezoomd op de structuur en door Ahmed (1998) benadrukt dat organische structuren ondersteunend zijn aan innovaties binnen organisaties. Elementen hieruit zijn: vrijheid van regels, multidisciplinaire teams en flexibiliteit tot veranderende behoeften. Een hiërarchische structuur met langzame besluitvorming en weinig individuele vrijheid om te handelen zijn elementen van mechanische structuren die een belemmerend effect hebben op innovaties.

Met flexibel aanbod uitstroom beperken

Alle vier de onderzochte sportbonden hebben met het nieuwe sportaanbod het doel om hun sport meer onder de aandacht te brengen, meer mensen te bereiken en als sportbond te groeien. In de meeste gevallen willen de sportbonden met het nieuwe aanbod inspelen op het feit dat steeds meer mensen buiten de vereniging om gaan sporten. Alle vier de projecten van nieuw sportaanbod is een laagdrempeligere en flexibelere vorm van de 'hoofdvorm' van de sportbond. Daarmee wil men nieuwe inkomstenbronnen aanboren en de uitstroom van leden beperken. Een van de redenen om uit te stromen is dat het aanbod van de vereniging niet meer past bij de levensfase van de sporter. Vanuit deze betekenisgeving gaan de sportbonden te werk en is in grote mate terug te vinden in alle vier de projecten. Dit zijn allemaal ontwikkelingen die Van Bottenburg (2007) en Scheerder et al. (2012) noemen en waar de sportbonden en sportverenigingen mee te maken hebben. De betekenis die de onderzochte sportbonden geven aan het nieuwe sportaanbod sluit aan bij hoe Ringuet-Riot & James (2013) het belang van innovatie in de sport definiëren. Zij stellen namelijk dat innovatie in de sport vooral gericht is om de interesse van de consument te vergroten en de financiering van de sport te verhogen.

Verschillende fasen, geen vast innovatieproces

De vier onderzochte projecten van nieuw sportaanbod zijn allemaal in een andere fase van ontwikkeling of implementatie. Aan de ene kant is de Nederlandse Basketball Bond (NBB) al 9-10 jaar bezig met 3x3 basketball, aan de andere kant krijgt Flexhockey van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) nu steeds meer vorm. De onderzochte sportbonden werken in verschillende stappen aan het nieuwe sportaanbod. En die diversiteit begint al bij het startpunt van het nieuwe sportaanbod: Baseball 5 wordt geïntroduceerd door de World Baseball Softball Confederation, Kicks vanuit de ontevredenheid van een voetballende medewerker van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB), Flexhockey vanuit doelgroepenonderzoek na een herindeling van de KNHB-organisatie en 3x3 basketball vanuit een stimuleringsproject van de overheid. Door die verschillende startpunten en de omvang van de sportbond ontwikkelen de projecten zich afzonderlijk van elkaar. Wel komt het doel van het nieuwe sportaanbod steeds bij elkaar: het beperken van de uitstroom en een laagdrempelige vorm hebben om nieuwe mensen te kunnen binden.

De respondenten benoemen wel dat het ontwikkelen en implementeren van innovatief sportaanbod een continu leerproces is waar weinig zaken van tevoren vast zijn gesteld. Het ervaren en ervan leren staat centraal. Een aantal elementen uit het model van Claes et al. (2017) is terug te zien in bijna alle projecten. Zo ook de stap om een analyse te maken van de (probleem)analyse. In veel projecten wordt dit gedaan door middel van uitstroomonderzoek om te bepalen waarom mensen hun lidmaatschap opzeggen bij de vereniging. Daarnaast zetten alle sportbonden (die in de fase zijn beland) een pilot uit, oftewel testen op kleine schaal.

Een van de eerste stappen die Claes et al. (2017) beschrijft is het stellen van de volgende vraag aan de organisatie: Willen we met onze federatie gaan innoveren? (p. 67). Hiermee wordt aan het begin van het innovatieproces gekeken naar de gevolgen van het ontwikkelen van nieuw sportaanbod. Denkend aan tijd, capaciteit, middelen en ook structuren of systemen. Een belangrijk inzicht voor de (onderzochte) sportbonden, omdat zij aangeven dat de organisatie kiest om nieuw sportaanbod te ontwikkelen, alleen het heel erg lastig vindt om de gevolgen hiervan door te voeren binnen de organisatie. Hier zijn voorbeelden van gegeven zoals de gevolgen voor het lidmaatschapsmodel en het integreren van het nieuw sportaanbod binnen de bestaande afdelingen.

Er is ook gevraagd naar verschillende ondersteunende en belemmerende factoren in het hele proces van ontwikkeling en implementatie van het nieuwe sportaanbod. Naast de project specifieke factoren zijn er ook factoren benoemd die binnen meerdere projecten zijn teruggekomen. In de conclusie van de volgende twee deelvragen meer over.

Ruimte maken in de werkorganisatie

Het nieuwe sportaanbod heeft implicaties voor de organisaties. Over het algemeen kan er worden gezegd dat het ontwikkelen en implementeren van nieuw sportaanbod gevolgen met zich meebrengt voor de organisatie: middelen, capaciteit van mensen en het plek geven in de organisatie. Hier is eerder in dit hoofdstuk aandacht aan besteed vanuit het innovatieproces van Claes et al. (2017), die stellen dat het ontwikkelen van nieuw sportaanbod gevolgen heeft voor de organisatie en dit dus een echte keuze vergt.

In het resultaten hoofdstuk zijn de twee belangrijke implicaties besproken. Als eerste is te zien dat in veel gevallen ervoor wordt gekozen om het nieuwe sportaanbod te ontwikkelen binnen een aparte afdeling of aparte verantwoordelijke die als taak krijgt om nieuw sportaanbod te ontwikkelen. Dit biedt dus ruimte voor die organisatie om aan de slag te gaan met innovaties. Deze keuze en inrichting van een aparte afdeling of functie komt sterk overeen met de factoren die onder andere Ahmed (1998) benoemt en die de mate van innovatie en creativiteit verhoogt (p. 20). Het nieuwe sportaanbod wordt op gegeven moment zo groot dat het geïntegreerd moet worden binnen de hele organisatie. Ten eerste omdat de aparte afdeling of medewerker die verantwoordelijk is om nieuw sportaanbod te ontwikkelen ook weer nieuwe proposities moet gaan ontwikkelen. Ten tweede doordat er een inspanning van de hele organisatie nodig is om het gegroeide nieuwe sportaanbod te kunnen blijven aanbieden. Ook de afdelingen communicatie, verenigingsondersteuning en competitie gaan er dan een rol in spelen. De twee belangrijkste punten bij het integreren binnen alle afdelingen zijn het kiezen wat medewerkers niet of op een andere manier moeten gaan doen om zo tijd vrij te maken voor het nieuwe sportaanbod. Dit punt is een belangrijk snijvlak, omdat in de sportbonden zich erg focussen op de corebusiness van de organisatie: competitie en verenigingen. Dit met de houding dat beheer en behoud de belangrijkste kenmerken zijn van besturen in de sport zorgt ervoor dat sportbonden niet makkelijk ruimte maken voor andere werkzaamheden dan die corebusiness. Een tweede punt is dat er wel een eigenaar blijft bestaan van het nieuwe sportaanbod over de algemene sturing. Deze punten worden als belangrijk omschreven binnen de integratie, omdat het ook effect heeft op in hoeverre het nieuwe sportaanbod goed wordt geïmplementeerd en slaagt. Met

name de keuze om taken niet meer te doen om ruimte te creëren voor nieuwe werkzaamheden worden door de respondenten als grote uitdaging gezien binnen de georganiseerde sport.

Een andere implicatie van het nieuwe sportaanbod was het zoeken naar een passende lidmaatschapsvorm bij het nieuwe sportaanbod. De lidmaatschapsvormen zijn nu vooral gericht op het aanbod van competitie. Er is eigenlijk nog geen lidmaatschapsvorm voor een meer flexibeler sportaanbod. Opvallend is ook dat de sportbonden intern het onderwerp lidmaatschapsvorm gaan bespreken als er vragen op hun afkomen vanuit de verenigingen of sporters.

Een besluit hierover heeft ook impact op hoe je als sporter verbonden kan zijn aan een vereniging en/of sportbond. In de analyse kwam namelijk naar voren dat flexibeler sportaanbod en lidmaatschapsvormen fundamenteel anders zijn dan hoe het bij een sportvereniging is ingericht. Het flexibele sportaanbod en lidmaatschapsvorm sluit veel meer aan bij het consumentengedrag, doordat je voor een minder lange periode jezelf kan binden aan een vereniging of sportaanbod. Binnen de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) is dit bijvoorbeeld al geaccepteerd, maar bij de drie andere onderzochte sportbonden is dit een issue waar ze mee te maken gaan krijgen en ook waakzaam zijn voor de cultuur binnen hun verenigingen.

Randvoorwaarden innovatie ver te zoeken

Deze laatste deelvraag is de schakel richting het beantwoorden van de hoofdvraag. Samenvattend zijn in het figuur hieronder de ondersteunende en belemmerende factoren beschreven die ook al eerder is getoond (p. 44).

Ondersteunende factoren	Belemmerende factoren
Innovatiefonds	Traditionele financiering van de sportbonden
Uitgesproken visie door directie	(Strategische) Visie niet vertalen naar gevolgen en keuzes voor de organisatie
Directie die steunt, uitdaagt en ruimte vrijmaakt	Geen keuzes maken in de organisatie
Werken in multidisciplinaire teams	

Figuur 9: Ondersteunende en belemmerende factoren bij het implementeren van nieuw sportaanbod bij sportbonden

Het Innovatiefonds van NOC*NSF als ondersteunende factor is meteen een brug naar de structuur van de georganiseerde sport. De belemmerende tegenhanger is namelijk de traditionele manier van financiering van de sportbonden. De collectieve middelen worden door NOC*NSF verdeeld over de 74 aangesloten sportbonden op basis van ledenaantallen. Hierdoor is het vergroten van het aantal leden de hoogste prioriteit. Om die reden is er minder ruimte voor innovaties vanuit zowel de capaciteit van sportbonden als beschikbare middelen. Er wordt door een aantal innovatie experts gepleit om meer collectieve middelen vrij te maken om radicale innovaties te gaan ontwikkelen. Radicaler dan hoe het Innovatiefonds nu wordt ingezet. Het Innovatiefonds biedt ruimte om aan de slag te gaan, maar kent nog wel veel verantwoordingsdruk doordat bijvoorbeeld van tevoren aan moet worden gegeven hoeveel geld er wanneer gaat worden besteed in de ontwikkeling van de innovatie. Terwijl alle respondenten stellen dat dit heel lastig is om van tevoren te bepalen, omdat het hele traject van innovatie een lerend traject is. Vanuit de institutionele logica van de sportbonden een verklaarbare stap, omdat bij het verdelen van subsidies altijd afspraken worden gemaakt en de manier van besturen gericht is op beheer en behoud van wat er is opgebouwd. Uit de literatuur stelt Ahmed (1998) dat veel regels en vastgestelde procedures structuren zijn die belemmerend zijn voor de mate van innovatie binnen organisaties.

Een ander toegelicht ondersteunende factor is het uitspreken door directie bijvoorbeeld in een strategische visie om ander sportaanbod te ontwikkelen en/of ook andere doelgroepen te willen bedienen. De respondenten geven aan dat dit heel goed houvast biedt voor de op te pakken projecten en het ervoor zorgt dat medewerkers niet kunnen worden teruggefloten. Het is waar ze, als er discussie ontstaat over de te nemen stappen, op terug kunnen vallen. Leiderschap dat gewaardeerd wordt door de medewerkers die met het nieuwe sportaanbod aan de slag zijn of gaan.

Het gaan ontwikkelen van nieuw sportaanbod dat ook gericht is op andere doelgroepen brengt wel gevolgen met zich mee. Het stukje leiderschap moet niet alleen bij het uitspreken hiervan blijven, vinden de respondenten. Het wordt als belemmerend ervaren als het nieuwe sportaanbod toch niet de aandacht krijgt die vooraf is benoemd of als er niet genoeg capaciteit voor wordt vrijgemaakt. Wanneer ervoor wordt gekozen om meerdere mensen in de organisatie hierbij te betrekken moeten er vaak ook keuzes worden gemaakt in wat een medewerker niet meer of op een andere moet doen om het nieuwe sportaanbod ook aandacht te geven. Uiteindelijk slaat dit op de derde belemmerende factor die wordt benoemd: het maken van keuzes binnen de organisatie. Een directie die de innovatie steunt, de medewerkers uitdaagt om hier kennis over op te doen en aan de slag te gaan met nieuw sportaanbod en hiervoor ook ruimte voor vrijmaakt binnen de organisatie worden als ondersteunende elementen van leiderschap genoemd.

Een laatste ondersteunende factor die in figuur 9 terugkomt is het werken in multidisciplinaire teams. Dit zorgt volgens een groot deel van de respondenten voor meer draagvlak en energie binnen de organisatie. Het is bij veel sportbonden een streven om dit meer en meer te gaan doen, nu in praktijk werkt het nog niet optimaal, laten respondenten weten. Wel zien ze allemaal de toegevoegde waarde ervan in terug.

In figuur 9 zijn de belemmerende en ondersteunende factoren samengevat. Deze zijn voortgekomen uit de vier onderzochte projecten van nieuw sportaanbod. Daarnaast heeft de analyse laten zien dat bijvoorbeeld de culturele normen die volgens de wetenschappelijke literatuur de mate van innovaties bevordert haaks staan op de culturele normen binnen de georganiseerde sport. Denk aan weinig ruimte om te falen, weinig ruimte voor medewerkers om hun eigen werk vorm te geven en door de verantwoordingsdruk de obsessie op precisie.

In de structuur van de georganiseerde sport is te zien dat dit met name mechanische structuren zijn, die volgens Ahmed (1998) de mate van innovaties binnen organisaties niet ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn het niet maken van keuzes die ook daadwerkelijk gevolgen hebben voor de organisatie en zijn medewerkers of de traditionele manier van financiering van de sportbonden waardoor er weinig radicale keuzes kunnen worden gemaakt voor innovaties.

In het volgende hoofdstuk staan de aanbevelingen van dit onderzoek centraal. Hier zal onder andere een voorzet worden gedaan hoe innovatieprocessen kunnen worden aangepakt, hoe de belemmerende factoren zo goed mogelijk kunnen worden aangepakt en de ondersteunende factoren zo goed mogelijk kunnen worden benut.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de aanbevelingen van dit onderzoek centraal. Aanbevelingen die met name gericht zijn op sportbonden die willen beginnen of zijn begonnen met het ontwikkelen van nieuw sportaanbod of andere innovaties.

In de hoofdstukken resultaten, analyse en conclusie is veelvuldig ingegaan op de belemmerende en ondersteunende factoren van binnen het ontwikkelen van nieuw sportaanbod. Maar hoe kunnen deze factoren het beste worden aangepakt of ingezet en in welke fase? Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek worden hieronder een aantal aanbevelingen gegeven die uiteindelijk vorm krijgen in figuur 10.

1 - Innovatiebereidheid en -capaciteit

Het is belangrijk om van tevoren een besluit te nemen of er voldoende bereidheid en capaciteit is binnen de organisatie. Hier moet dus vooraf over worden nagedacht en een keuze in worden gemaakt waar gevolgen aan zullen zijn verbonden, zoals het vrijmaken van middelen en tijd. Hierin stel je de organisatie de volgende vraag: Willen wij met onze sportbond gaan innoveren? (Claes et al., 2017, p. 67). Deze stap is belangrijk, omdat uit dit onderzoek blijkt dat sportbonden veel moeite hebben met het maken van keuzes, met name in de prioritering. Wanneer de vraag met 'ja' wordt beantwoord moeten leidinggevenden rekening gaan houden met bijvoorbeeld veranderingen van taken van medewerkers.

2 – Vooruitkijken naar uitdagingen in structuur

Dit gaat met name over van tevoren overzien van de obstakels die er kunnen komen in het proces. Ga je als sportbond bijvoorbeeld nieuw sportaanbod ontwikkelen via je aangesloten verenigingen en wil je daarbij dat er op een flexibele manier wordt gesport en het aanbod wordt afgenomen? Dan is uit dit onderzoek gebleken dat er een flexibeler lidmaatschapsvorm moet komen om tegemoet te komen aan die behoefte.

De uitdaging kan ook in de organisatiestructuur zitten, bijvoorbeeld de integratie van het nieuwe sportaanbod van een aparte afdeling naar de gehele organisatie.

3- Samenwerking en (eventuele) link naar verenigingen

Samenwerking is in eerste instantie gericht op de verschillende afdelingen van de sportbond. Denk aan het werken in multidisciplinaire teams. Ook kan worden gedacht aan samenwerking met commerciële partijen. Uit dit onderzoek is gebleken dat het helpt wanneer een aparte afdeling of medewerker wordt vrijgemaakt om aan de slag te gaan met nieuw sportaanbod. Hierbij is het wel belangrijk dat deze afdeling of medewerker in verbinding blijft met de andere afdelingen om zo ook een toekomstige integratie makkelijker te laten verlopen. Als er sportaanbod wordt ontwikkeld voor op de sportvereniging is dit ook de stap die Claes et al. (2017) benoemd om hierin te kijken naar de behoeftes van die verenigingen om het nieuwe sportaanbod te kunnen gaan aanbieden. Projecten van nieuw sportaanbod als Kicks van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) kan de stap met betrekking tot de vereniging overslaan, aangezien zij Kicks niet aanbieden via de vereniging.

4 - Testfase

In veel van de projecten wordt gekozen voor een pilot/testfase. Hiervan worden de voordelen gezien en ook in het model van Claes et al. (2017) is dit een stap in het innovatieproces. In de interviews met de betrokkene bij Kicks is er aangegeven dat zij dit volgens een bepaalde systematiek doen. Hieronder de stappen die Kicks continu doorloopt binnen een testfase wat ook een interessante methodiek kan zijn voor andere sportbonden, omdat het direct bij de eindgebruiker het prototype of idee valideert. Deze methode zorgt er ook voor dat hoge investeringen aan de voorkant worden vermeden. De onderstaande stappen zijn overgenomen uit de presentatie (dia 5) van Kicks uit 2018 die is gebruikt om de doorontwikkeling van Kicks Voetbal naar Kicks Fit te onderbouwen en te beschrijven.

“Om ideeën zo snel mogelijk te valideren maken we gebruik van Sprints. We ontwikkelen binnen een zo kort mogelijke tijd een prototype om een propositie/ idee te valideren bij de eindgebruiker, hierdoor vermijden we hoge investeringen voor het design- en development stadium, marketing en de operatie (locaties en trainers). De methode kenmerkt zich door de volgende fasen:

1. *Verdieping - Diepgravend kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de innovaties van de beoogde doelgroep.*
2. *Ontwikkelen proposities/ ideeën - Ontwikkelen van nieuwe proposities/ ideeën, presentatie aan testgroep en optimalisatie op basis van feedback.*

Kiezen voor innovatie!? Randvoorwaarden voor nieuw sportaanbod bij sportbonden

3. *Testen tractie/ bereidheid - Testen van nieuwe proposities/ ideeën bij een grotere groep van (oud)voetballers, inclusief validatie van daadwerkelijke bereidheid (inschrijving) om mee te doen.*
4. *Valideren in de praktijk/ door ontwikkelen - Realiseren (online en offline) van meest succesvolle proposities/ idee(en) aan testgroep van (oud)voetballers, finetunen aanbod en opbouw verdienmodel.*
5. *Opschalen van gevalideerd product* naar nieuwe plekken in NL door middel van een (grootschalige) campagne.*

**We ontwikkelen product op 1 locatie, we schalen op via franchisenemers (licenties). Producten moeten lokaal winstgevend zijn en een winstmarge hebben van minimaal ...%. “*

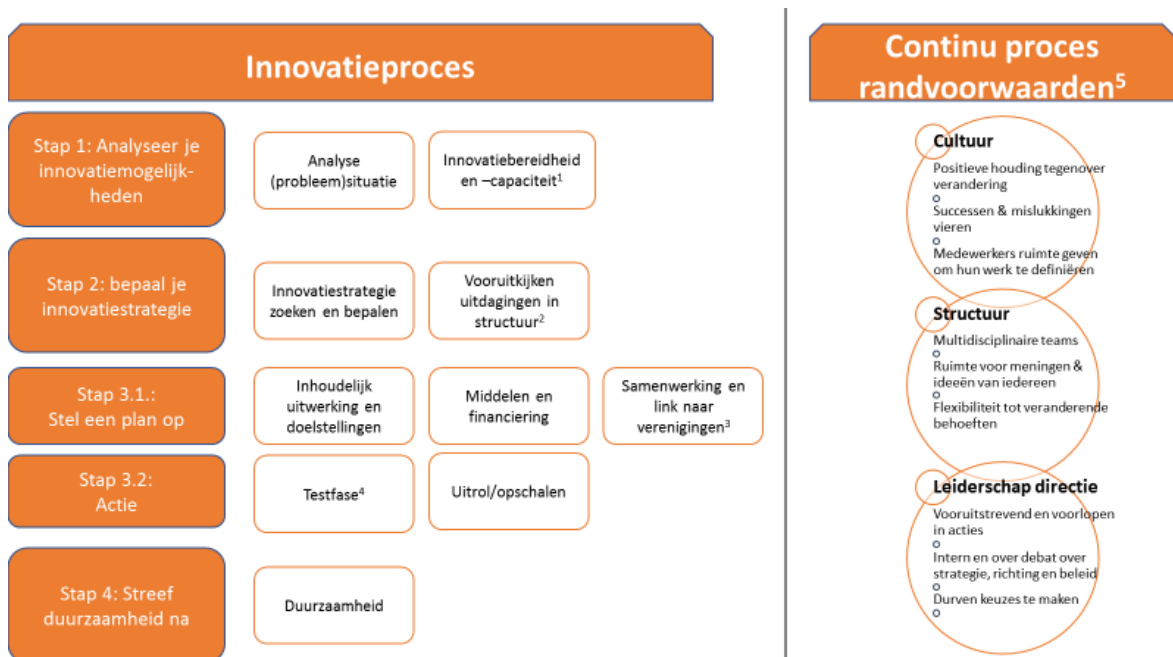
5- Continu proces randvoorwaarden

Uit de literatuurstudie van dit onderzoek blijkt dat er factoren in de cultuur en structuur van de organisatie zijn, die de mate van innovatie en creativiteit beïnvloeden. Deze factoren staan haaks op hoe de cultuur en structuur binnen de georganiseerde sport in zijn werk gaat. Deze factoren kunnen niet binnen een korte termijn worden veranderd, dit is van de lange termijn. Wel is het van belang voor directies en besturen om deze factoren mee te nemen in hoe de organisatie wordt ingericht en de medewerkers worden aangestuurd. De leidinggevende kan er direct invloed op hebben dat de organisatie en medewerkers creatiever en innovatiever te werk gaan. Daarbij komt ook de rol van leiderschap naar voren. Naast dat er in elke fase van het innovatieproces leiderschap en commitment nodig is, is ook dit een continu proces. Door bijvoorbeeld het interne debat over strategie en visie open te stellen voor alle medewerkers, vooruit te blijven lopen in acties en medewerkers te prikkelen en te stimuleren om anders tegen het werk aan te kijken. Uiteindelijk stellen Ringuet-Riot & James (2013) dat innovaties in de sport meer gericht moeten zijn op het identificeren van individuele- en organisatiebehoeften. Dus innovatie is niet alleen om meer leden te binden, maar ook voor andere gebieden van belang. Daarnaast is er voldoende literatuur waarin veel kennis kan worden vergaard om de mate van innovatie binnen organisaties te vergroten.

Innovatieproces

Deze vijf toegelichte aanbevelingen vormen belangrijke bouwstenen die te plaatsen zijn in een innovatieproces. Dit model (figuur 10) is gedeeltelijk overgenomen van Claes et al. (2017) en biedt handvaten voor sportbonden bij het ontwikkelen van hun nieuwe sportaanbod of andere innovaties.

Het model kent in veel gevallen dezelfde stappen als het innovatieproces van Claes et al. (2017), omdat uit de literatuurstudie en interview met een van de onderzoekers ook is gebleken dat bijvoorbeeld het niet meer gebonden willen zijn aan lange lidmaatschappen een zeer relevant onderwerp is ook voor de Vlaamse Sportfederaties. Zij benadrukken ook de kansen van ‘club light’ sportaanbod. Door de vergelijkbare uitdagingen zijn de bouwstenen ook goed te gebruiken in de Nederlandse context.



Figuur 10: *Innovatieproces en het continu proces om de mate van innovatie en creativiteit te vergroten.*

De uitwerking van de stappen die Claes et al. (2017) in zijn innovatieproces benoemen zijn uitgebreid te lezen in het rapport *Praktijkgids voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties, van innovatie naar club light* door Claes, Borgers en Scheerder (2017). Hierin zijn ook links toegevoegd naar voorbeelden om van projectplannen om zelf mee aan de slag te gaan. Ook staan er voorbeelden in van innovaties bij Vlaamse Sportfederaties, wat eventuele valkuilen zijn en tips voor de toepassing van bepaalde bouwstenen. De aanbevelingen die aan het begin van dit hoofdstuk zijn toegelicht zijn in het model te herkennen aan de kleine letter in de hoek van het woord.!

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het is in de analyse al kort benoemd. Het zou interessant zijn om vervolgonderzoek te gaan doen als het nieuwe sportaanbod via de vereniging gaat plaatsvinden en hoe zich dit gaat verhouden met de bestaande cultuur binnen de sportvereniging. In dit onderzoek is namelijk ook besproken dat de vereniging in essentie van en voor de leden is, oftewel de leden zorgen er samen voor dat je zelf en anderen kunnen sporten bij de vereniging. Terwijl het nieuwe sportaanbod zich vooral richt op flexibiliteit en korter lopende lidmaatschappen.

Bronnenlijst

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp. 30-43. Geraadpleegd op: 11 januari 2019, van <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Boeijs, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma uitgevers: Den Haag.
- Breen, B. & Hamel, G. (2008). *The future of management*. Harvard Business School Press. Samenvatting van het originele boek. Geraadpleegd op: 24 december 2018, van <https://www.emeraldinsight.com.proxy.library.uu.nl/doi/full/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Amsterdam: Athenaeum Uitgeverij. 6^{de} druk.
- Caza, A. (2000). Context receptivity: innovation in an amateursport organization. *Journal of sportmanagement*, 2000 (14), p. 227-242. Geraadpleegd op: 24 december 2018, van <https://journals-humankinetics.com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1123/jsm.14.3.227>
- Claes, E., Borgers, J., & Scheerder, J. (2017). *Praktijkgids voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties. Via innovatie naar club light*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 maart 2019, via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier41.html>
- Claes, E., Scheerder, J. & Borgers, J. (2017). *Via innovatie naar club light*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 maart 2019, via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier42.html>
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and technology management Jet-M*, 2006 (23), p. 269-291. doi: <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Duijvestijn, P. & Lagendijk, E. (2006). *De Amsterdamse commerciële sport in beeld*. Geraadpleegd op 14 juni 2019, via https://publicaties.dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=19elacoad_De_%20Amsterdamse_commerciële_sport_%20in_beeld.pdf&dir=rappor%20t
- Edwards, A. & Skinner, J. (2010). *Introduction to sportmanagement research*. Hoofdstuk 1 en 2 uit *Qualitative research in sportmanagement*. Geraadpleegd op 1 juni 2019, via: <https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=PBC-eUYmfD4C&oi=fnd&pg=PR3&dq=edwards+en+skinner+2010+introduction+to+sport+management+research&ots=aHUiX1C6Rn&sig=6xBl3kBArBN1lRoDSt8zTIWOtWA#v=onepage&q=edwards%20en%20skinner%202010%20introduction%20to%20sport%20management%20research&f=false>
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Cheltenham (Verenigd Koninkrijk): Edgar Elgar Publishing Limited.
- Hermoso, M. T. (2017). Nieuwe rol voor sportbonden en clubs. Artikel *GolfMarkt*, nr. 11, oktober 2017, 55-59. Geraadpleegd op 19 juni 2019, via https://www.ngf.nl/~media/pdfs/ngf/golfmarkt/golfmarkt-11/gm11_55_59_transitie_03_spreads.pdf?rev=1197011566
- Hoeben, M. (2019, 7 maart). *Tafeltennisbond wil recreatieve spelers met app bereiken*. Sportknowhow.nl. Geraadpleegd op 21 juni 2019, via <https://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/117396/tafeltennisbond-wil-recreatieve-spelers-met--3cem-3eapp-3cem-3e-bereiken>
- Hoerber, L. & Hoerber, O. (2012). Determinants of an innovation process: a case study of technological innovation in a community of sport organization. *Journal of Sport Management*, 2012, 26, p. 213-223. Geraadpleegd op: 2 januari 2019, van: <https://journals-humankinetics.com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1123/jsm.26.3.213>

- Kicks Voetbal (z.d.). *Over Kicks - het nieuwe voetballen*. Geraadpleegd op: 19 november 2018, via <https://kicksvoetbal.nl/over>
- Koninklijke Nederlandse Hockeybond (2018, 8 oktober). *De KNHB bestaat 120 jaar!* Geraadpleegd op 26 mei 2019, van <https://www.knhb.nl/nieuws/de-knhb-bestaat-120-jaar>
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 1967, 40, 4, p. 478-496. Geraadpleegd op: 2 januari 2019, van <https://www.jstor.org/stable/2351630>
- Kok, P. (2005, 19 mei). *Oude en nieuwe sportbonden*. Geraadpleegd op 7 november 2018, via <http://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/sportcommunicatie/item/98024/>
- Nederlandse Golf Federatie (2017). *Een nieuwe rol voor sportbonden en clubs*. Geraadpleegd op 21 juni 2019, via <https://www.ngf.nl/caddie/besturen-in-golf/transitie-in-de-sport>
- NLsport Frontrunners (2018, 20 juni). *Yes, ik heb het weer verkloot!* Geraadpleegd op 18 december 2018, via <http://www.nlsport-frontrunners.nl/blogs/yes-ik-heb-het-weer-verkloot/>
- NLsport Frontrunners (2018, 17 augustus). *Goed fout gedaan!* Geraadpleegd op 18 december 2018, via <http://www.nlsport-frontrunners.nl/blogs/goed-fout-gedaan/>
- NOC*NSF (2016). Bestedingsplan en richtlijnen sportagenda 2017+ Bestedingsjaar 2017+. Plaats van uitgave: Arnhem. Geraadpleegd op 7 november 2018, via <http://www.nocnsf.nl/stream/5.a.-sportagenda-2017-versie-2.1-av.pdf>
- NOC*NSF (2019). *Zo sport Nederland. Trends en ontwikkelingen in sportdeelname (2013-2018)*. Geraadpleegd op 1 juni 2019, via <https://www.nocnsf.nl/stream/zo-sport-nederlandnocnsf.pdf>
- NOC*NSF (2018, 26 juli). *Sportdeelname in Nederland stijgt, aantal lidmaatschappen bij sportclubs blijft stabiel*. Geraadpleegd via: <https://www.nocnsf.nl/nieuws/sportdeelname-in-nederland-stijgt-aantal-lidmaatschappen-bij-sportclubs-blijft-stabiel>
- Ringuet-Riot, C. & James, D. A. (2013). Innovation to grow sport: the wider context of innovation in sport. *Proceedings of Australian Sports Technology Network (QLD) Inaugural Queensland Seminar 2013*. Geraadpleegd op: 24-12-2018, van <http://hdl.handle.net/10072/60976>
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, Vol. 11 Issue: 1, p.7-31. Geraadpleegd op: 9 januari 2019, van <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Scheerder, J., Claes, E., Borgers, J., Verschueren, B., Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *Vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties*. Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 december 2018, via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier39.html>
- Scheerder, J., Claes, E., Thibaut, E. & Vanreusel, B. (2015). *Innovatie als een kans voor sport*. Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 december 2018, van [https://kics.sport.vlaanderen/sportinnovatie/Gedeelde%20%20documenten/150909 Innovatie als kans voor sport JScheerder et al.pdf](https://kics.sport.vlaanderen/sportinnovatie/Gedeelde%20%20documenten/150909%20Innovatie%20als%20kans%20voor%20sport%20JScheerder%20et%20al.pdf)
- Scheerder, J., Claes, E. & Vanreusel, B. (2014). *Sportief (en) innovatief in een veranderende samenleving*. Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 december 2018, via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier22.html>
- Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeersch, H., Winand, M. & Vos, S. (2012). *Sport in clubverband (deel 1)*. Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 december 2018 via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier8.html>

Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H., Winand, M. & Vos, S. (2012). *Sport in clubverband (deel 2)*. Katholieke Universiteit Leuven. Geraadpleegd op 1 december 2018 via <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier9.html>

Scott, R. (2014). *Institutions and organizations*. California (Verenigde Staten): Sage Publications. 4^{de} druk.

Spronk, J. (2015). Innoveren binnen sportbonden; een kwestie van moeten, willen en kunnen. Geraadpleegd via: http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324491?_ga=1.220430424.1901901847.1452078663

Van 't Verlaat, M. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Uitgeverij: Uitgeverij BOXPress, Oisterwijk. Geraadpleegd via: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/187073>

van Bottenburg, M. (2007). Duyvendak, Jan Willem, Otto, Miriam (eds.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*, pp. 225 – 239 (Part of book). Geraadpleegd via: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/305742>

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. Geraadpleegd op: 24 december 2018, van <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/monitoren-van-sociale-innovatie--slimmer-werken--dynamisch-managen-en-flexibel-organiseren/895>

Afbeeldingen voorpagina

High Tech Campus Eindhoven (2019 (verder datum niet bekend)). *EYVODW Zomercompetitie Hockey 2019*. Geraadpleegd op 16 juni 2019, van: <https://www.hightechcampus.com/calendar/ey-vodw-zomercompetitie-hockey-2019>

Kicks voetbal (2018, 8 januari). Zonder titel. Geraadpleegd op 16 juni 2019, van <https://www.facebook.com/kicksvoetbal/photos/a.116403808864717/170777463427351/?type=3&theater>

McCullough, D. (2019, 25 april). *Person, human, people and sport*. Geraadpleegd op 16 juni 2019, van: <https://unsplash.com/photos/o86AuYXPDB8>

World Baseball Softball Conferation (2017, 24 november). *The WBSC street #Baseball5 launch in Havana, Cuba*. Geraadpleegd op 16 juni 2019, van <https://www.facebook.com/WBSC/photos/pcb.1633348700020482/1633344133354272/?type=3&theater>