

Sportinnovatiemonitor: een 1-meting onder diverse sportorganisaties

NEDERLANDSE SPORTINNOVATIEMONITOR 2025

- ONDERZOEKSRAPPORT IN OPDRACHT VAN SPORTINNOVATOR -

Auteurs:

Amsterdam Centre for Business Innovation/University of Amsterdam:

Philine vom Baur

Dr. Rick Hollen

Prof. dr. Henk Volberda

Mulier Instituut:

Vieve Jaspers

Prof. dr. Remco Hoekman



Deze rapportage is in opdracht van Sportinnovator/ZonMw opgesteld door onderzoekers van het Amsterdam Centre for Business Innovation in combinatie met die van het Mulier Instituut. Niets uit deze rapportage mag – in welke vorm dan ook – worden vermenigvuldigd zonder expliciete toestemming vooraf van de auteurs. Eventuele suggesties die al dan niet expliciet naar voren komen in dit rapport vertegenwoordigen niet automatisch de mening en/of standpunt(en) van de opdrachtgever(s). Eventuele druk- en zetfouten voorbehouden. © Amsterdam Centre for Business Innovation / Mulier Instituut (zomer 2026)

Inhoud

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	4
HET ONDERZOEK.....	4
DOEL	4
KERNINDICATOR SPORTINNOVATIE.....	5
VERSCHILLEN NAAR ORGANISATIEVORM	5
SPORTINNOVATIE VERGELEKEN	6
FOCUS VAN INNOVATIE EN SAMENHANG MET PRESTATIES.....	6
FACTOREN DIE INNOVATIE BEÏNVLOEDEN	7
CO-CREATIE HANGT STERK SAMEN MET INNOVATIE.....	7
AANBEVELINGEN.....	7
STIMULEER INNOVATIE	8
VERSTERK DIGITALE TRANSFORMATIE	8
ONDERSTEUN ORGANISATIECAPACITEIT EN ZET IN OP CO-CREATIE EN CREATIEVE VAARDIGHEDEN VAN MEDEWERKERS EN VRIJWILLIGERS	8
INVESTEER IN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING (MET NAME R&D).....	8
ZORG VOOR STRUCTURELE BORGING VAN DE SPORTINNOVATIEMONITOR	8
VERBIND SPORTINNOVATIE STERKER AAN MAATSCHAPPELIJKE EN SOCIALE IMPACT	9
BESTEED EXTRA AANDACHT AAN SPORTVERENIGINGEN, MAAR VERGEET DE ANDERE ORGANISATIES OOK NIET	9
1. INLEIDING.....	10
1.1. DOEL- EN VRAAGSTELLING	10
1.2. DEFINITIE SPORTINNOVATIE.....	11
EXPLORATIEVE INNOVATIE	12
EXPLOITATIEVE INNOVATIE	12
PRODUCTINNOVATIE.....	12
PROCESINNOVATIE.....	13
DIGITALE TRANSFORMATIE	13
2. ONDERZOEKSMODEL EN -METHODE.....	14
2.1 ONDERZOEKSMODEL	14
2.2 METHODE EN STEEKPROEF.....	15
DATAVERZAMELING	15
STEEKPROEF EN CLASSIFICERING	16
RESPONDENTEN.....	17
BEREKENING	19

REPRESENTATIVITEIT	19
3. SPORTINNOVATIE IN 2025.....	20
3.1 INNOVATIESCORES	20
3.2 INNOVATIE-INDICATOREN PER SPORTORGANISATIEVORM	21
3.3 INVLOED VAN ORGANISATIEKENMERKEN	23
OPRICHTINGSJAAR.....	23
AANTAL MEDEWERKERS, VRIJWILLIGERS, ATLETEN EN LEDEN	23
OMZET	23
3.4 KERNINDICATOR SPORTINNOVATIE.....	24
3.5 EUROPESE VERGELIJKING	24
3.6 CONCLUSIE.....	25
4. SPORTINNOVATIE IN CONTEXT.....	26
4.1 VERGELIJKING MET 0-METING (2021).....	26
EXPLORATIEVE EN EXPLOITATIEVE INNOVATIE	26
PRODUCT- EN PROCESINNOVATIE	27
ONTWIKKELING PER ORGANISATIEVORM.....	27
4.2. VERGELIJKING MET ‘NEDERLANDSE DOORSNEEORGANISATIE’ IN 2025.....	28
4.3 CONTEXT-BEÏNVLOEDENDE FACTOREN	30
OMGEVINGSDYNAMIEK	30
TECHNOLOGISCHE TURBULENTIE	31
4.4 CONCLUSIE	31
5. PRESTATIEMAATSTAVEN EN INNOVATIE	33
5.1. PRESTATIES EN TEVREDENHEID	33
PRESTATIES	33
TEVREDENHEID	34
VERGELIJKING MET NEDERLANDS EN EUROPEES GEMIDDELDE, EN ONTWIKKELINGEN TEN OPZICHTE VAN 2021 ..	34
5.2 INNOVATIEFOCUS EN IMPACTGERICHTHEID VAN INNOVATIE	36
ECONOMISCHE FOCUS	37
SPORTPRESTATIEFOCUS	38
SOCIALE FOCUS	39
REGELGEVINGSFOCUS.....	39
5.3 CONCLUSIE.....	40
6. FACTOREN DIE SPORTINNOVATIE BEÏNVLOEDEN	41

6.1 TECHNOLOGISCHE FACTOREN	41
INVESTERINGEN	41
BESCHIKBARE MIDDELEN.....	43
6.2 NIET-TECHNOLOGISCHE FACTOREN.....	44
CREATIEVE VAARDIGHEDEN.....	46
CO-CREATIE	47
6.3 CONCLUSIE.....	50
 7. CONCLUSIES EN ALGEMENE AANBEVELINGEN.....	 51
 7.1 CONCLUSIES	 51
SPORTINNOVATIE IN NEDERLAND	51
SPORTINNOVATIE PER TYPE SPORTORGANISATIE	51
SPORTINNOVATIE IN VERGELIJKING MET EUROPA	52
SPORTINNOVATIE OVER DE TIJD EN IN VERGELIJKING ANDERE NEDERLANDSE ORGANISATIES.....	52
DE FOCUS VAN INNOVATIE	53
SAMENHANG MET PRESTATIES EN TEVREDENHEID	53
FACTOREN DIE SAMENHANGEN MET SPORTINNOVATIE	53
7.2 AANBEVELINGEN.....	54
OVERKOEPELENDE AANBEVELINGEN VOOR DE HELE SPORTSECTOR	54
AANBEVELINGEN VOOR SPORTVERENIGINGEN	56
AANBEVELINGEN VOOR ANDERE ORGANISATIETYPEN.....	56
 BRONNENLIJST	 58
 BIJLAGEN.....	 61
 BIJLAGE 1: OPBOUW SCHAAL OM SPORTINNOVATIE TE METEN	 61
BIJLAGE 2: ANDERE CONCEPTEN DIE WE METEN IN DIT ONDERZOEK.....	63
BIJLAGE 3: VALIDATIE VAN SCHALEN	71
BIJLAGE 4: SCORES OP ALLE SCHALEN	73
BIJLAGE 5: STEEKPROEFKENMERKEN (NEDERLANDSE SPORTORGANISATIES).....	77
BIJLAGE 6: RELATIE TUSSEN FACTOREN EN SPORTINNOVATIE	80
A. RELATIE TUSSEN VOORSPELLENDE FACTOREN EN ALGHELE SPORTINNOVATIE	80
B. RELATIE TUSSEN VOORSPELLENDE FACTOREN EN INNOVATIE-INDICATOREN	81
C. UITWERKING VAN RELATIE TUSSEN CO-CREATIEPARTIJEN EN SPORTINNOVATIE.....	82
BIJLAGE 7: RELATIE TUSSEN SPORTINNOVATIE EN PRESTATIEMAATSTAVEN.....	82
BIJLAGE 8: SCORES OP INNOVATIE-INDICATOREN IN 2021 VS. 2025.....	83
BIJLAGE 9: VERGELIJKING STEEKPROEFKENMERKEN EUROPESE LANDEN.....	84

Managementsamenvatting

In deze rapportage beschrijven we de bevindingen uit de 1-meting van de Sportinnovatiemonitor, uitgevoerd door de Universiteit van Amsterdam en het Mulier Instituut, in opdracht van Sportinnovator. Hiermee geven we een vervolg aan de 0-meting uit 2021. Daarnaast hebben we deze 1-meting ingebed in een Europees vergelijkbaar onderzoek naar sportinnovatie. Ook plaatsen we de uitkomsten in perspectief via een vergelijking met de Nederlandse innovatiescore op basis van een vergelijking met de Nederlandse Innovatiemonitor.

Het onderzoek

Doel

Dit onderzoek bouwt voort op de 0-meting uit 2021, waarin sportinnovatie voor het eerst systematisch onderzocht is. We meten sportinnovatie via vragenlijsten onder verschillende sportorganisaties. De Nederlandse steekproef omvatte zes typen sportorganisaties:

1. commercieel gedreven topsportorganisaties (n=8): gekenmerkt door professionele sportteams met een uitgesproken commercieel karakter, zoals betaald voetbalorganisaties;
2. niet-commerciële topsportprogramma's (n=11): topsportteams die niet commercieel gedreven zijn, maar primair gericht zijn op het leveren van uitzonderlijke sportprestaties;
3. sportverenigingen uit de breedtesport (n=42), zoals tennisclubs, hockeyclubs en voetbalverenigingen;
4. ondernemende sportaanbieders (n=14): commercieel gedreven organisaties, zoals eigenaren van sportscholen, dansstudio's en zwembaden;
5. sportbonden (n=21): organisaties die sportorganisaties als leden hebben;
6. een restcategorie overige (hybride) sportorganisaties (n=17).

Verder gaan we in op de relatie tussen innovatie en prestaties, de impactgerichtheid van sportinnovaties en de technologische en niet-technologische factoren die samenhangen met innovatie.

Het doel van de Sportinnovatiemonitor is driedig:

1. het innovatieniveau van de Nederlandse sportsector in 2025 in kaart brengen;
2. inzicht bieden in de voortgang en ontwikkelingen ten opzichte van de 0-meting (2021);

3. analyseren hoe innovatie bijdraagt aan prestaties en welke factoren daarbij een rol spelen.

Kernindicator Sportinnovatie

Sportinnovatie volgt de definitie uit de O-meting (Heij et al., 2021). We meten deze aan de hand van vijf innovatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op eerdere onderzoeken naar innovatie:

- exploratieve innovatie: radicale vernieuwingen in het sportaanbod, de processen of faciliteiten, zoals de introductie van nieuwe sportsegmenten of het inzetten van nieuwe kanalen om sporters te bereiken;
- exploitatieve innovatie: incrementele aanpassingen en verbeteringen, zoals het uitbreiden of optimaliseren van het bestaande sportaanbod of het efficiënter benutten van bestaande faciliteiten;
- productinnovatie: veranderingen en initiatieven die gericht zijn op het vernieuwen of uitbreiden van het sportaanbod zelf, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuwe activiteiten of producten binnen de sport.
- procesinnovatie: verbeteringen in de manier en technieken waarop sport wordt georganiseerd en geleverd, zoals vernieuwde trainingsmethoden, administratieve processen of de kwaliteit van begeleiding;
- digitale transformatie: het inzetten en benutten van digitale oplossingen en technologieën, zoals apps, online platforms, AI, CRM-systemen en het gebruik van datagedreven besluitvorming.

Het gemiddelde van de score op de vijf innovatie-indicatoren vormt de overkoepelende innovatiescore. Omgerekend naar een schaal van 1 tot 10 komt de Kernindicator Sportinnovatie uit op een 6,3.

Over het algemeen scoren sportorganisaties het hoogst op exploitatieve innovatie, lager op digitale transformatie en het laagst op productinnovatie. Dit betekent dat sportorganisaties vooral gericht zijn op het geleidelijk verbeteren en optimaliseren van bestaande sportactiviteiten, processen en diensten, en minder op de inzet van technologieën of data of het ontwikkelen van volledig nieuwe producten of radicale vernieuwing.

Verschillen naar organisatievorm

Sportverenigingen uit de breedtesport scoren het laagst op algehele innovatie en alle deelindicatoren. In de praktijk vertaalt dit zich naar een relatief traditioneel sportaanbod, beperkte organisatorische vernieuwing en een gering gebruik van digitale middelen.

Daardoor is het lastiger om in te spelen op veranderende behoeften van (potentiële) sporters.

Wanneer we de organisaties in de steekproef indelen in commercieel (commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en ondernemende sportaanbieders) versus niet-commercieel (topsportprogramma's en sportverenigingen), zien we dat commerciële organisaties hoger scoren op de Kernindicator Sportinnovatie en op alle deelindicatoren. Ook hierbij kan meespelen dat de commerciële organisaties meer (financiële) middelen tot hun beschikking hebben.

Sportinnovatie vergeleken

Andere Europese landen

Op sportinnovatie en de deelindicatoren scoort Nederland vergelijkbaar met het gemiddelde van andere Europese landen (België, Griekenland, Ierland, Italië, Oostenrijk, Portugal en Spanje) waar dit onderzoek is uitgevoerd.

De 0-meting uit 2021

De sportinnovatiescore is in 2025 op hetzelfde niveau als in 2021 (0-meting). Wel is de deelindicator exploratieve innovatie licht, maar significant gedaald. Dit betekent dat sportorganisaties minder inzetten op radicale vernieuwingen, zoals de introductie van een compleet nieuw sportaanbod, dan in 2021. Een verklaring hiervoor kunnen de geopolitieke en economische spanningen zijn, die radicale veranderingen afremmen, terwijl in 2021 de coronapandemie juist aanzette tot (radicale) veranderingen.

De Nederlandse Innovatiemonitor

De daling van exploratieve innovatie zien we ook terug in de Nederlandse Innovatiemonitor. Die laat ook een lichte afname van exploratieve innovatie zien tussen 2021 en 2025 (De Jong et al., 2025). De ontwikkeling van de Nederlandse Innovatiemonitor en de Sportinnovatiemonitor zijn hiermee vergelijkbaar.

Focus van innovatie en samenhang met prestaties

De focus van innovaties ligt voornamelijk op het verbeteren van sportprestaties en het realiseren van economische impact. Innovaties zijn in mindere mate gericht op sociaal-maatschappelijke impact of op inspelen op wet- en regelgeving.

Een hogere score op sportinnovatie hangt samen met verhoogde sportprestaties, het aantrekken en behouden van sporters en leden, en de tevredenheid van medewerkers/vrijwilligers. We kunnen hierbij niet spreken van causaliteit: het kan ook zijn dat verhoogde sportprestaties, het aantrekken en behouden van sporters en leden en de

tevredenheid van medewerkers/vrijwilligers ten grondslag liggen aan een hogere score op sportinnovatie.

Daarnaast laten de analyses zien dat de omzet van de organisatie een belangrijke rol speelt bij het verklaren van de samenhang tussen sportinnovatie en prestaties.

Factoren die innovatie beïnvloeden

Factoren die innovatie kunnen beïnvloeden, verdelen we in technologische (diverse investeringen en beschikbare middelen in de vorm van geld, tijd of personeel die vrij inzetbaar zijn) en niet-technologische factoren (creatieve vaardigheden, transformationeel leiderschap en co-creatie). Sportinnovatie wordt bepaald door een combinatie van deze factoren.

Met name investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en de aanwezigheid van beschikbare middelen (geld, tijd en personeel) hangen samen met een hoger innovatieniveau. Organisaties met meer beschikbare middelen scoren over het algemeen hoger op sportinnovatie, maar het effect verdwijnt wanneer we rekening houden met niet-technologische factoren (creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers, transformationeel leiderschap van het bestuur/de directie en co-creatie).

Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en co-creatie zijn belangrijke voorspellers van sportinnovatie. Organisaties waarin medewerkers beter in staat zijn nieuwe ideeën te ontwikkelen en waarin vaker wordt samengewerkt met externe partijen, zoals overheden, kennisinstellingen of andere sportorganisaties, laten hogere innovatiescores zien. Opvallend is wel dat samenwerking in de praktijk nog relatief beperkt wordt ingezet bij sportinnovatie. De mate waarin wordt samengewerkt, hangt sterk af van de sportorganisatievorm en de specifieke partij.

Co-creatie hangt sterk samen met innovatie

Er is een grote rol weggelegd voor co-creatie als factor die positief samenhangt met innovatie. Het feit dat organisaties samenwerken, is daarbij belangrijker dan met welke specifieke partij dat gebeurt.

Sportinnovatie wordt vooral gedreven door samenwerking, kennisdeling en ruimte voor creativiteit. Hier is ruimte voor verbetering, omdat sportorganisaties nog niet veel samenwerken met externe partijen voor innovatie.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek doen we de volgende overkoepelende aanbevelingen voor de hele sportsector:

Stimuleer innovatie

Omdat de sportsector relatief laag scoort op de deelindicator exploratieve innovatie (grote vernieuwingen), raden we aan stimulansen te creëren voor sportorganisaties voor experimenten, nieuwe werkwijzen en innovatieve sportconcepten. Bijvoorbeeld door financiering beschikbaar te stellen voor experimentele projecten.

Versterk digitale transformatie

Daarnaast is er behoefte om digitale transformatie verder te versterken. Sportorganisaties kunnen ondersteund worden bij het gebruik van digitale technologieën om prestaties, dienstverlening, besluitvorming en talentontwikkeling te verbeteren. Bijvoorbeeld door kennisdeling via webinars of samenwerkingsprojecten tussen verenigingen of ondernemende aanbieders en technologiepartners.

Ondersteun organisatiecapaciteit en zet in op co-creatie en creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers

Om innovatie structureel te verankeren en te versnellen is het belangrijk dat sportorganisaties beschikken over voldoende capaciteit en wendbaarheid. Ondersteuningsorganisaties kunnen daar met name bij kleinere sportverenigingen en sportaanbieders meer oog voor hebben.

Het is verder vanuit co-creatie belangrijk om samenwerking en kennisdeling tussen sportorganisaties, coaches, bonden, medewerkers, vrijwilligers, maatschappelijke partners, gemeenten en andere partijen te versterken. Daarnaast vragen we aandacht voor het versterken van creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers.

Investeer in onderzoek en ontwikkeling (met name R&D)

Ontwikkel en test nieuwe trainingsmethoden, sportvormen, producten en diensten op basis van R&D. Maak structureel middelen vrij voor onderzoek, experimenten en evaluatie.

Zorg voor structurele borging van de Sportinnovatiemonitor

Blijf de innovatiekracht van de sportsector periodiek meten en monitoren. Veranker dit als een van de kernindicatoren van het sportbeleid (Kernindicator Sportinnovatie) en gebruik de resultaten om beleid en investeringen gericht bij te sturen. Maak benchmarking tussen verschillende typen sportorganisaties mogelijk om van elkaar te leren. Aanvullend kan ingezet worden op internationale kennisdeling en benchmarking met andere Europese landen.

Verbind sportinnovatie sterker aan maatschappelijke en sociale impact

Innovaties blijken vooral gericht zijn op het verbeteren van sportprestaties en economische impact. Integreer daarom maatschappelijke doelstellingen expliciet in innovatieprocessen. Hierdoor kan de maatschappelijke waarde en de sociale impact van sport en sportinnovatie groter worden.

Denk bijvoorbeeld aan het vergroten van de inclusiviteit door sport toegankelijker te maken voor nieuwe en ondervertegenwoordigde doelgroepen. Door programma's te ontwikkelen die deelname van ondervertegenwoordigde groepen stimuleren, of die bijdragen aan gezondheid, educatie en duurzaamheid, kan de impact van innovatie worden vergroot.

Besteed extra aandacht aan sportverenigingen, maar vergeet de andere organisaties ook niet

Omdat vooral sportverenigingen (breedtesport) lager scoren op zowel algemene sportinnovatie als alle deelindicatoren, doen we specifieke aanbevelingen voor deze organisatievorm.

Allereerst is het van belang om laagdrempelige verbeteringen te stimuleren (exploitatieve, proces- en productinnovatie), zoals het uitproberen van nieuwe vormen van hun sport of inzet op een andere doelgroep, flexibel aanbod en inzet van sociale media. Gerichte ondersteuning vanuit bonden, co-creatie met andere verenigingen en lokale partijen, en leiderschapstrainingen gericht op innovatie helpen bestuurders en vrijwilligers om innovaties te realiseren zonder grote financiële risico's.

De andere typen sportorganisaties scoren weliswaar beter op (onderdelen van) sportinnovatie dan sportverenigingen, maar ook deze organisaties kunnen nog meer doen aan sportinnovatie. Wees je bij het stimuleren van innovatie daarom bewust van de verschillen tussen organisaties en de specifieke kenmerken die daarbij horen.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de doel- en vraagstelling van deze 1-meting van de Sportinnovatiemonitor en geven we meer uitleg over wat we verstaan onder sportinnovatie.

In 2020 verscheen op initiatief van Sportinnovator de eerste publicatie over sportinnovatie in Nederland (Heij & Volberda, 2020). Het doel van deze publicatie was (1) sportinnovatie definiëren en (2) een methode creëren om dit concept te meten. Dit leidde tot de ontwikkeling van de Sportinnovatiemonitor, met een eerste meting (0-meting) van sportinnovatie in Nederland in 2021 (Heij et al., 2021).

Deze Sportinnovatiemonitor bracht in kaart:

- hoe innovatief de Nederlandse sportsector is;
- welke typen organisaties het meest innovatief zijn;
- welke factoren innovatie stimuleren of belemmeren;
- wat de samenhang is tussen innovatie en prestaties van sportorganisaties.

In de monitor werd de innovatie van de sportsector afgezet tegen doorsnee Nederlandse organisaties die deelnamen aan de Nederlandse Innovatiemonitor. Uit de resultaten van de 0-meting kwam naar voren dat innovatie samenhangt met betere prestaties van sportorganisaties.

In 2025 is een vervolg gegeven aan deze 0-meting. Daarbij hebben we naast de vergelijking met de Nederlandse Innovatiemonitor ook een vergelijking gemaakt met andere Europese landen die we in 2025 op een vergelijkbare wijze hebben bevraagd over sportinnovatie.

1.1. Doel- en vraagstelling

De 1-meting van de Sportinnovatiemonitor bouwt voort op de 0-meting uit 2021. Met de 1-meting willen we inzicht bieden in veranderingen en ontwikkelingen vanaf 2021. Daarnaast hebben we aandacht voor relaties tussen innovatie en prestatie die in 2025 naar boven komen. En voor verschillen tussen ondervraagde typen sportorganisaties, zoals breedtesportorganisaties en topsportprogramma's.

In andere sectoren is al aangetoond dat innovatie een belangrijke rol speelt bij het verbeteren van prestaties (Day et al., 2012; Jansen et al., 2009, Volberda et al., 2013). We vinden het daarom relevant om die relatie ook voor de sport te onderzoeken.

Het doel van de Sportinnovatiemonitor is hiermee driedig:

1. het innovatieniveau van de sportsector in Nederland in 2025 in kaart brengen;
2. inzicht bieden in de voortgang en ontwikkelingen ten opzichte van de 0-meting in 2021;
3. analyseren hoe innovatie bijdraagt aan sportieve en organisatorische prestaties en welke factoren daarbij een rol spelen.

Daarnaast vergelijken we het innovatieniveau van de Nederlandse sportsector met dat van andere Europese landen.

In lijn met deze doelen staan de volgende onderzoeksvragen centraal in het onderzoek:

- 1 Hoe scoren Nederlandse sportorganisaties op innovatie en op de afzonderlijke innovatie-indicatoren in 2025?
- 2 Wat is de innovatiescore per type sportorganisatie?
- 3 Hoe scoort Nederland ten opzichte van Europa?
- 4 Hoe scoren sportorganisaties in 2025 op innovatie ten opzichte van 2021?
- 5 Hoe scoren sportorganisaties in Nederland op innovatie ten opzichte van de nationale innovatiescore?
- 6 Wat is de relatie tussen innovatie en prestaties?
- 7 Welke factoren hangen samen met innovatie?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden gebruiken we data die we hebben verzameld via een digitale enquête in Nederland en acht andere Europese landen. We hebben de vragenlijst uitgezet onder sportorganisaties die actief zijn in verschillende vormen van sport.

Deze enquête is een verdere uitwerking en aanscherping van de 0-meting van de Sportinnovatiemonitor (Heij et al., 2021) en de jaarlijkse Nederlandse Innovatiemonitor. We houden hierin rekening met recente ontwikkelingen, zoals het toenemende belang van digitalisering en automatisering in de sport en de afnemende relevantie van COVID-19.

1.2. Definitie sportinnovatie

In de context van dit onderzoek verstaan we, in lijn met de 0-meting, onder sportinnovatie het volgende:

‘Sportinnovatie betreft de ontwikkeling en/of introductie van nieuwe producten, diensten, processen en sportactiviteiten die de beoefening van sport direct raken en die primair gericht zijn op het bevorderen van sport en bewegen.’ (ACBI & Mulier Instituut, 2025, gebaseerd op de 0-meting van Heij et al., 2021).

Innovatie meten we in de Sportinnovatiemonitor aan de hand van vijf innovatie-indicatoren:

- exploratieve innovatie (Jansen et al., 2009);
- exploitatieve innovatie (Jansen et al., 2009);
- productinnovatie (Miller & Friesen, 1982);
- procesinnovatie (Eurostat/EC, 2014, 2020; Henao-Garcia & Montoya, 2023);
- digitale transformatie (Hsu et al., 2014; Jahanmir & Lages, 2016; Matt et al., 2015; Narver et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006).

Samen vormen deze vijf indicatoren de overkoepelende innovatieschaal ('algehele innovatie').

Alle indicatoren meten we op een 7-puntsschaal. De schalen voor exploratieve en exploitatieve innovatie zijn identiek gebleven aan die uit de Sportinnovatiemonitor 2021 (0-meting). Digitale transformatie hebben we als nieuwe schaal toegevoegd om recente ontwikkelingen te kunnen meenemen. Met name de toenemende rol van automatisering, AI en digitalisering. De schalen voor product- en procesinnovatie hebben we in beperkte mate aangepast ten opzichte van 2021 (zie bijlage 1).

Er kan sprake zijn van enige overlap tussen de innovatie-indicatoren. Zo kan een bepaalde productinnovatie zowel radicaal als incrementeel zijn. Dit betekent dat een productinnovatie zowel exploratief als exploitatief van aard kan zijn. En dat een exploratieve innovatie betrekking kan hebben op zowel producten als processen.

Hieronder beschrijven we de vijf indicatoren voor sportinnovatie:

Exploratieve innovatie

Exploratieve innovatie verwijst naar radicale vernieuwingen in het sportaanbod, de processen of faciliteiten, zoals de introductie van nieuwe sportsegmenten of het inzetten van nieuwe kanalen om sporters te bereiken. Deze schaal is gebaseerd op Jansen et al. (2006).

Exploitatieve innovatie

Exploitatieve innovatie omvat incrementele aanpassingen en verbeteringen, zoals het uitbreiden of optimaliseren van het bestaande sportaanbod of het efficiënter benutten van bestaande faciliteiten. Deze schaal is gebaseerd op Jansen et al. (2006).

Productinnovatie

Productinnovatie gaat over veranderingen en initiatieven die gericht zijn op het vernieuwen of uitbreiden van het sportaanbod zelf, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuwe

activiteiten of producten binnen de sport. Deze schaal is gebaseerd op Miller en Friesen (1982).

Procesinnovatie

Procesinnovatie betreft verbeteringen in de manier waarop en technieken waarmee sport wordt georganiseerd en geleverd, zoals vernieuwde trainingsmethoden, administratieve processen of de kwaliteit van begeleiding. Deze schaal is gebaseerd op innovatiemetingen van Eurostat/EC (2014, 2020) en Hanao-García en Montoya (2023).

Digitale transformatie

Digitale transformatie heeft betrekking op het inzetten en benutten van digitale oplossingen en technologieën, zoals apps, online platforms, AI, CRM-systemen, en het gebruik van datagedreven besluitvorming. De items zijn gebaseerd op de Nederlandse Innovatiemonitor 2023 en 2024 en de dimensies van Matt et al. (2015).

2. Onderzoeksmodel en -methode

Voor dit onderzoek hanteren we een breder onderzoeksmodel, waarbij we sportinnovatie in relatie bekijken met andere aspecten. In dit hoofdstuk beschrijven we het onderzoeksmodel en gaan we dieper in op de methode van het onderzoek, met onder andere aandacht voor de steekproef.

2.1 Onderzoeksmodel

Naast de innovatie-indicatoren omvat de studie een reeks andere factoren die we hebben afgeleid uit eerder academisch onderzoek in de Nederlandse context en uit de 0-meting van sportinnovatie in 2021 (Heij et al., 2021). Deze aanpak maakt het mogelijk om de resultaten te vergelijken met zowel de 0-meting als bevindingen uit andere sectoren (zogenoemde ‘doorsnee Nederlandse organisatie’).

In het onderzoeksmodel is naast sportinnovatie aandacht voor voorwaarden voor sportinnovatie, prestaties van de organisatie, en focus van de innovatie. Verder hebben we interne organisatiekenmerken en externe factoren als controlevariabelen opgenomen in het onderzoeksmodel.

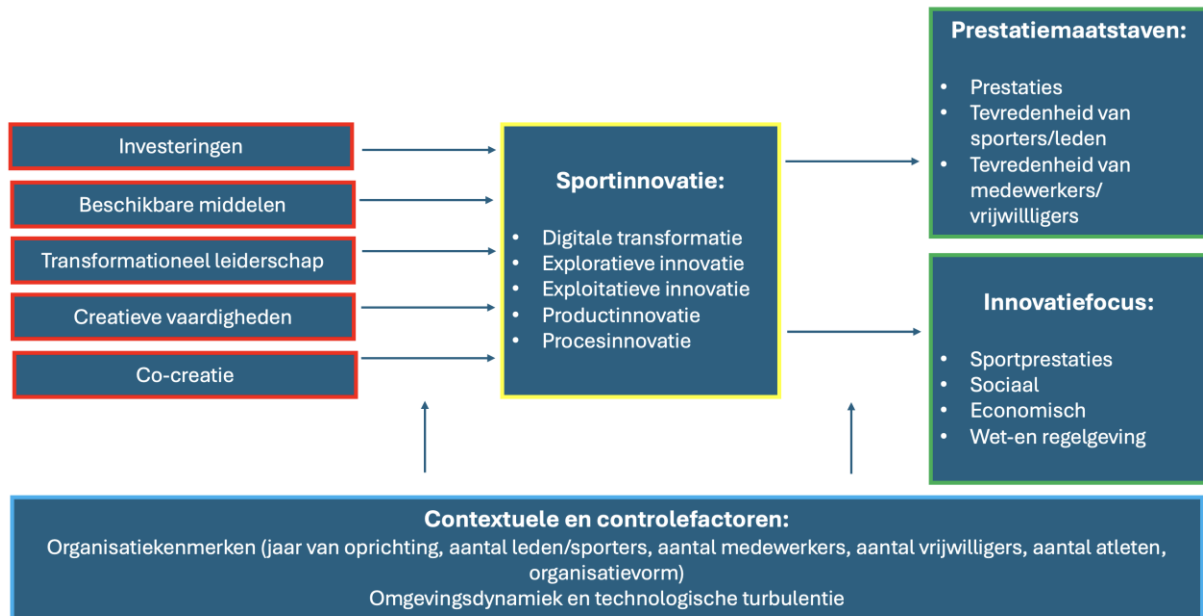
Bij de aanjagers of ondersteunende factoren voor sportinnovaties hebben we aandacht voor potentiële technologische en niet-technologische ondersteunende factoren van innovatie. Tot de technologische factoren behoren investeringen en beschikbare middelen (Atuahene-Gima et al., 2005). Niet-technologische factoren zijn onder andere de creatieve vaardigheden van medewerkers (Birdi et al., 2016), transformationeel leiderschap (Avolio et al., 1999; Carless et al., 2000) en co-creatie met externe partijen (Chesbrough, 2003).

Prestatie meten we aan de hand van meerdere dimensies, waaronder financiële prestaties, sportieve prestaties en ontwikkelingen in het aantal leden en sporters. Daarnaast nemen we de tevredenheid van zowel sporters als medewerkers/vrijwilligers mee als aanvullende prestatie-uitkomsten. Vervolgens kijken we naar de innovatiefocus (sociaal, economisch, sportprestatie of wet- en regelgeving) van Nederlandse sportorganisaties.

Tot slot nemen we diverse organisatiekenmerken op als controlefactoren, waaronder het aantal fulltime medewerkers, het aantal vrijwilligers, het aantal professionele sporters, de organisatievorm en het oprichtingsjaar. En we houden rekening met verschillende contextuele factoren, waaronder technologische turbulentie (Jaworski & Kohli, 1993) en omgevingsdynamiek (Jansen et al., 2006).

In figuur 1 laten we het conceptuele model zien. Dit toont het onderliggende onderzoeksraamwerk en geeft een overzicht van de relaties tussen alle in dit onderzoek bestudeerde variabelen.

Figuur 1: Onderzoeksmodel



Noot: Het onderzoeksmodel is gebaseerd op de 0-meting van sportinnovatie. Rood zijn technologische (beschikbare middelen en investeringen) en niet-technologische factoren (transformationeel leiderschap, creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers en co-creatie). Geel zijn sportinnovatie en bijbehorende innovatie-indicatoren. Groen zijn prestatimaatstaven (uitkomsten) en innovatiefocus. Blauw zijn interne en externe contextuele en controlefactoren. Vanwege de lage respons (zie bijlage 5) nemen we het aantal leden niet verder mee als controlevariabele bij de bevindingen.

2.2 Methode en steekproef

Dataverzameling

We hebben de vragenlijst verspreid onder sportorganisaties die actief zijn in verschillende vormen van sport en bewegen. De vragen zijn grotendeels vergelijkbaar met die uit de 0-meting en met de items uit de Nederlandse Innovatiemonitor, met enkele kleine aanpassingen. Net als in de 0-meting van sportinnovatie (Heij et al., 2021) maken we onderscheid tussen verschillende organisatievormen binnen de sport, om rekening te houden met hun uiteenlopende kenmerken.

De vragenlijst hebben we digitaal verspreid via e-mailuitnodigingen en sociale media, onder andere via het Mulier Instituut, de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam Centre for Business Innovation) en Sportinnovator. De respondenten waren mensen met een goed

totaaloverzicht van hun organisatie, zoals managers, bestuursleden of ondernemers. Zij hebben de digitale vragenlijst namens hun organisatie ingevuld.

De dataverzameling vond plaats tussen maart en oktober 2025 en maakte deel uit van een Europees onderzoeksproject waaraan ook andere Europese landen (Spanje, Portugal, Italië, België, Ierland, Griekenland, Polen en Oostenrijk) deelnamen (n=181, zie bijlage 9 voor n per land). Gedurende deze periode hebben we meerdere herinneringen verstuurd om de respons te verhogen.

Steekproef en classificering

De uiteindelijke Nederlandse steekproef bestaat uit 113 sportorganisaties, actief in uiteenlopende sporten en vormen van sport en bewegen verspreid over heel Nederland). In tabel 1 staat een overzicht van de kenmerken en de verdeling van de steekproef. De sportorganisaties hebben we geclassificeerd in:

- commercieel gedreven professionele topsportorganisaties: gekenmerkt door professionele sportteams met een uitgesproken commercieel karakter, zoals betaaldvoetbalorganisaties;
- topsportprogramma's: topsportteams die niet commercieel gedreven zijn, maar primair gericht zijn op het leveren van uitzonderlijke sportprestaties;
- ondernemende sportaanbieders: commercieel gedreven organisaties, zoals eigenaren van sportscholen, dansstudio's en zwembaden;
- sportverenigingen: verenigingen in de breedtesport, zoals tennisclubs, hockeyclubs en voetbalverenigingen;
- sportbonden: organisaties die sportorganisaties als leden hebben.
- 'overig': organisaties die niet binnen een van deze classificaties vallen of die aangaven tot meerdere categorieën te behoren.

Respondenten hebben zelf aangegeven tot welk organisatietype hun organisatie behoort. Op basis hiervan kunnen we de sportorganisaties classificeren volgens een 2x2-typologie: commercieel versus niet-commercieel en professioneel versus breedtesport (zie figuur 2). Deze typologie passen we in enkele analyses toe.

Figuur 2: Typologie van geselecteerde sportorganisaties

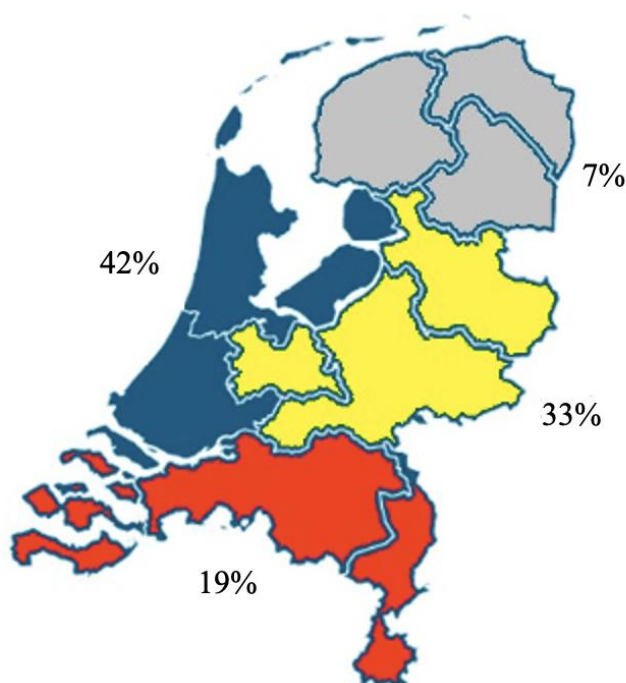
	Commercieel	Niet-commercieel
Professioneel	Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties	Topsportprogramma's
Breedtesport	Ondernemende sportaanbieders	Sportverenigingen

Respondenten

De deelnemende organisaties zijn verspreid over het hele land en variëren sterk in leeftijd: van jonge organisaties (opgericht na 2020) tot organisaties die vóór 1970 zijn opgericht (zie tabel 3). Bijna 50 procent van de organisaties is opgericht vóór 1975 en ongeveer 70 procent vóór 2000.

In figuur 3 is de geografische spreiding van de sportorganisaties binnen Nederland te zien. In totaal is 42 procent gevestigd in West-Nederland (Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland), 33 procent in Oost-Nederland (Utrecht, Gelderland, Overijssel), 19 procent in Zuid-Nederland (Zeeland, Noord-Brabant, Limburg) en 7 procent in Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen). Deze verdeling komt grotendeels overeen met die van de 0-meting en sluit aan bij de bevolkingsspreiding in Nederland.

Figuur 3: Verdeling van respondenten (sportorganisaties) over regio's



Ook de diversiteit aan sporten is groot. Dit vormt een belangrijk verschil ten opzichte van de 0-meting uit 2021, waarin per organisatievorm slechts één sport werd meegenomen. In de meting van 2025 hebben we alle sporten meegenomen om een breder en representatiever beeld van de sportsector te krijgen. Topsportevenementen en ongeorganiseerde sportvormen hebben we niet in de steekproef opgenomen. Sportbonden vormen daarentegen een specifieke aanvullende doelgroep.

In tabel 2 staat een overzicht van de steekproef van de 0-meting, ter vergelijking. Gezien de verschillen in de steekproef van 2021 en 2025 (qua typen organisaties en diversiteit aan sporten) moeten we de verschillen in de innovatiescore tussen 2021 en 2025 voorzichtig interpreteren.

Een volledig overzicht van de kenmerken van de geselecteerde Nederlandse sportorganisaties staat in bijlage 5.

Tabel 1: Nederlandse steekproef (2025) opgesplitst per organisatievorm (n=113)

Domein van sport & bewegen	Commercieel gedreven topsportorganisatie	Topsportprogramma (niet-commercieel gedreven)	Sportvereniging (breedtesport)	Ondernemende sportaanbieder	Sportbond	Overig
Aantal respondenten (% van steekproef)	8 (7%)	11 (10%)	42 (37%)	14 (12%)	21 (19%)	17 (15%)

Tabel 2. Nederlandse steekproef (2021) opgesplitst per organisatievorm (n=108)

Domein van sport & bewegen	Commercieel gedreven	Topsportprogramma's van sportbonden	Georganiseerd: Sportverenigingen	Ondernemende sportaanbieders	Ongeorganiseerd (openbare ruimte) ¹	Topsportevenementen ¹
Geselecteerde vorm daarin:	Betaald voetbal (professionele tak)	Topsportselectie	Tennis- & volleybalverenigingen	Fitnesscentra	Partijen rondom ongeorganiseerd hardlopen, wandelen, fietsen	Organisatoren van grote sportevenementen
Aantal respondenten:	18	8	27	38	7	10

¹Organisatievorm binnen de sport hebben we niet geselecteerd in de 1-meting in 2025.

Tabel 3: Jaar van oprichting van Nederlandse sportorganisaties in steekproef 2025 (n=113)

	Commercieel gedreven topsport (n=8)	Topspor tprogramma's (n=11)	Sportvereniging (breedtesport) (n=42)	Ondernemende sportaanbieder s (n=14)	Sportbond (n=21)	Overig (n=17)	Sportorganisaties samen (n=113)	% van steekproef
Jaar van oprichting:								
Vóór 1975	5	2	25	0	16	7	55	48,7%
1975-1999	2	5	9	3	3	2	24	21,2%
2000-2009	1	0	1	1	2	1	6	5,3%
2010-2019	0	3	6	7	0	4	20	17,7%
2020 of later	0	1	1	3	0	3	8	7,1%

Berekening

Net als in 2021 nemen we bij het berekenen van gemiddelde scores aan dat elke vorm van sport even zwaar meeweegt. Zo voorkomen we dat domeinen met een groot aantal sportorganisaties (met name sportverenigingen en ondernemende sportaanbieder s) een grotere invloed hebben op de gemiddelde scores dan domeinen met minder organisaties (zoals de topsport).

Representativiteit

Door de open verspreiding van de vragenlijst is het aannemelijk dat op innovatie gerichte organisaties zijn oververtegenwoordigd in de responsgroep. Daarnaast is de respons relatief beperkt. Gelet op de omvang en diversiteit van de sector is het daarom belangrijk terughoudend te zijn met het trekken van algemene conclusies. De steekproef bestaat uit verschillende typen organisaties, maar de deelgroepen zijn relatief klein. De resultaten geven daarom vooral richting en eerste inzichten.

3. Sportinnovatie in 2025

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de belangrijkste bevindingen over sportinnovatie in Nederland. Hierbij gaan we in op de vijf afzonderlijke innovatie-indicatoren en de overkoepelende Kernindicator Sportinnovatie. Ook plaatsen we de score voor 2025 in perspectief door deze te vergelijken met de Europese score op basis van de uitkomsten uit de andere Europese landen waar dezelfde meting is uitgevoerd.

Hiermee beantwoorden we de eerste drie onderzoeksvragen:

1. Hoe scoren Nederlandse sportorganisaties op innovatie en op de afzonderlijke innovatie-indicatoren in 2025?
2. Wat is de innovatiescore per type organisatie?
3. Hoe scoort Nederland ten opzichte van Europa?

3.1 Innovatiescores

Als eerste gaan we in op hoe Nederlandse sportorganisaties scoren op sportinnovatie. Dat doen we op basis van de vijf innovatie-indicatoren:

- Exploratieve innovatie verwijst naar radicale vernieuwing in sportaanbod, processen of faciliteiten.
- Exploitatieve innovatie omvat kleine stapsgewijze aanpassingen en verbeteringen.
- Productinnovatie gaat om veranderingen en initiatieven die gericht zijn op vernieuwen of uitbreiden van het sportaanbod.
- Procesinnovatie betreft verbeteringen in de manier waarop en technieken waarmee sport wordt georganiseerd en geleverd.
- Digitale transformatie heeft betrekking op het inzetten en benutten van digitale oplossingen en technologieën.

Tabel 4: Innovatie-indicatoren

Innovatie-indicator	Gemiddelde (<i>Mean</i>)
Exploratieve innovatie	4,6
Exploitatieve innovatie	4,8
Productinnovatie	4,0
Procesinnovatie	4,5
Digitale transformatie	4,3
Innovatie-indicatoren samen ('Algehele innovatie')	4,4

Noot: de gemiddelde scores op de innovatie-indicatoren hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7, waarbij we de organisatievormen gelijk hebben gewogen om de representativiteit te waarborgen. Verschillen tussen innovatie-indicatoren zijn statistisch gezien significant (behalve tussen procesinnovatie en digitale transformatie).

Gemiddeld scoren sportorganisaties een innovatiegemiddelde van 4,4 (op een 7-puntschaal) wanneer we alle innovatie-indicatoren samen en gelijk gewogen meenemen. In tabel 4 staat een overzicht van de gemiddelde scores per innovatie-indicator voor de volledige Nederlandse steekproef (n=113).

De hoogste score is voor exploitatieve innovatie en de laagste voor productinnovatie. Dit suggereert dat sportorganisaties zich vaker richten op het overnemen van goede voorbeelden en best practices, en het imiteren, aanpassen en verbeteren van bestaande routines, dan op experimenteren met radicaal nieuwe innovaties en de introductie van geheel nieuwe producten.

3.2 Innovatie-indicatoren per sportorganisatievorm

Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties, sportbonden en de ‘overige sportorganisaties’¹ scoren over het algemeen hoog op algehele innovatie.

Sportverenigingen in de breedtesport (bijvoorbeeld voetbal- of hockeyverenigingen) scoren daarentegen consequent het laagst op alle innovatie-indicatoren (zie tabel 5).

Kijkend naar de significante verschillen tussen organisatievormen op de innovatie-indicatoren blijkt dat vooral sportverenigingen significant lager scoren dan andere organisatievormen. Zo scoren zij:

- lager dan commercieel gedreven professionele topsportorganisaties op procesinnovatie en digitale transformatie;
- lager dan ondernemende sportaanbieders op exploitatieve innovatie;
- lager dan sportbonden en overige organisaties op alle innovatie-indicatoren en algehele innovatie.

De verschillen tussen de andere sportorganisatievormen onderling zijn niet significant. Dit onderstreept de relatief achterblijvende positie van sportverenigingen op het gebied van innovatie en wijst op ontwikkelpotentieel binnen deze organisatievorm.

¹ Zoals organisaties met meerdere kenmerken. Bijvoorbeeld organisaties die zowel actief zijn in de breedtesport als een commercieel team hebben. Of organisaties die niet eenduidig te classificeren zijn.

Deze uitkomsten kunnen we ook koppelen aan de indeling in commerciële versus niet-commerciële organisaties (zie paragraaf 2.2).² Uit de analyse komt naar voren dat commercieel gedreven organisaties significant hoger scoren op alle innovatie-indicatoren en op algehele innovatie dan niet-commerciële organisaties. Dit wijst daarmee op duidelijke verschillen in het innovatieniveau tussen beide typen organisaties. In tabel 5 staat een overzicht van de gemiddelden op alle innovatie-indicatoren per organisatievorm.

Tabel 5: Sportinnovatie-indicatoren per organisatievorm

	Commercieel gedreven professionele sportorganisatie	Topsport Programma's	Vereniging (breedtesport)	Ondernemende sportaanbieders (breedtesport)	Sportbond	Overig
Exploratieve innovatie	4,5	4,5	4,0	4,6	5,0	5,1
Exploitatieve innovatie	4,7	4,6	4,2	5,1	5,1	5,2
Productinnovatie	4,0	3,8	3,3	4,0	4,1	4,8
Procesinnovatie	5,0	4,1	3,8	4,4	4,6	4,8
Digitale transformatie	4,9	3,8	3,8	4,2	4,6	4,7
Algehele innovatie	4,6	4,1	3,8	4,5	4,7	4,9

Noot: we hebben de gemiddelde scores op de innovatie-indicatoren gemeten op een schaal van 1 tot 7. Verschillen op alle innovatie-indicatoren en algehele innovatie tussen organisatievormen zijn statistisch significant. Voor algehele innovatie, exploratieve innovatie en productinnovatie geldt dit alleen voor sportverenigingen en sportbonden en voor sportverenigingen en overige organisaties. Voor exploitatieve innovatie geldt dit alleen voor sportverenigingen en ondernemende sportaanbieders, sportverenigingen en sportbonden, en sportverenigingen en overige organisaties. Voor procesinnovatie en digitale transformatie geldt dit alleen voor sportverenigingen en commercieel gedreven professionele topsportorganisaties, sportverenigingen en sportbonden, en sportverenigingen en overige organisaties.

² Tot de commerciële organisaties behoren commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en ondernemende sportaanbieders. Niet commerciële organisaties bestaan uit topsportprogramma's en sportverenigingen uit de breedtesport. Sportbonden en overige organisaties laten we in deze indeling buiten beschouwing.

3.3 Invloed van organisatiekenmerken

Oprichtingsjaar

De leeftijd van de organisatie blijkt geen significante samenhang te vertonen met het algehele innovatieniveau. Organisaties laten in 2025 een vergelijkbaar innovatieniveau zien, ongeacht hun oprichtingsjaar.

Aantal medewerkers, vrijwilligers, atleten en leden

Het aantal medewerkers vertoont een significant sterke correlatie met het innovatieniveau. Organisaties met meer fulltime medewerkers (fte) scoren over het algemeen hoger op algehele innovatie. Tegelijkertijd geeft meer dan 50 procent van de steekproef aan slechts nul tot twee fulltime medewerkers te hebben (n=57), wat kenmerkend is voor een groot deel van de sportsector.

Het aantal vrijwilligers hangt niet significant samen met het innovatieniveau. Er zijn wel verschillen tussen organisaties. Opvallend is dat organisaties zonder vrijwilligers (n=21) gemiddeld het hoogste innovatieniveau laten zien. Organisaties met 1 tot 250 vrijwilligers vertonen daarentegen geen duidelijke verschillen in innovatieniveau onderling. Het merendeel van de organisaties zonder vrijwilligers zijn commercieel gedreven professionele organisaties, topsportprogramma's en ondernemende sportaanbieders.

Tot slot blijkt het hebben van professionele atleten samen te hangen met sportinnovatie. Het aantal betalende leden hangt daarentegen niet significant samen met het innovatieniveau van sportorganisaties. Hoewel organisaties zonder betalende leden relatief hoog scoren op algehele innovatie, geldt dit ook voor organisaties met 1.000–2.499 leden. Voor andere ledencategorieën zien we geen significante verschillen in het innovatieniveau. Overigens heeft 27 procent van de organisaties het aantal betalende leden/sporters niet ingevuld (zie bijlage 5).

Omzet

De totale omzet in het afgelopen kalenderjaar hangt sterk significant samen met het innovatieniveau. Hoe hoger de omzet, hoe hoger het gemiddelde innovatieniveau van de organisatie. Dit bevestigt de verwachting dat organisaties met meer financiële middelen doorgaans beter in staat zijn te investeren in vernieuwing.

Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en sportbonden hebben over het algemeen een hogere omzet (tot meer dan 50 miljoen euro). Sportverenigingen en topsportprogramma's rapporteren vaker een lage omzet (minder dan 10.000 euro per jaar; zie ook tabel 3).

3.4 Kernindicator Sportinnovatie

De Kernindicator Sportinnovatie is geïntroduceerd in de 0-meting van de Sportinnovatiemonitor ('kengetal'). Het streven is om de kernindicator onderdeel uit te laten maken van de kernindicatoren sport en bewegen, die te vinden zijn op www.sportenbewegenincijfers.nl. De score op de kernindicator hebben we berekend op basis van het gemiddelde van de vijf innovatie-indicatoren.

De Kernindicator Sportinnovatie komt uit op een waarde van 6,3 (zie tabel 6). Zoomen we in op de verschillende organisatievormen, dan zien we verschillen in de score op de kernindicator. Commercieel gedreven professionele sportorganisaties en sportbonden scoren het hoogst. Ondernemende sportaanbieders en topsportprogramma's scoren rond het gemiddelde. Sportverenigingen scoren het laagst.

Tabel 6: Kengetal sportinnovatie in Nederland 2025

Organisatievorm	Kernindicator Sportinnovatie 2025
Commercieel gedreven professionele topsportorganisatie	6,6
Topsportprogramma	5,9
Sportvereniging (breedtesport)	5,5
Ondernemende sportaanbieders	6,4
Sportbond	6,7
Overig	7,1
Verschillende vormen samen	6,3

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

3.5 Europese vergelijking

Bij vergelijking van het innovatieniveau van Nederland (n=113) met dat van andere Europese landen (n=181) blijkt dat Nederland vergelijkbaar scoort op algehele sportinnovatie. Nederlandse organisaties lijken iets hogere scores te laten zien op exploitatieve innovatie, procesinnovatie en digitale transformatie, maar deze verschillen zijn statistisch gezien niet significant. Dit wijst erop dat de innovatieprestaties van Nederlandse sportorganisaties over het algemeen in lijn liggen met die van andere Europese landen. In tabel 7 staat een overzicht van de innovatiescores.

Wel is de steekproef voor bepaalde organisatievormen op Europees niveau relatief klein, met name voor commercieel gedreven professionele sportorganisaties en ondernemende

sportaanbieders (zie bijlage 9). We maken daarom geen vergelijkingen op het niveau van organisatievorm.

Tabel 7: Vergelijking innovatie-indicatoren Nederland vs. Europa (2025)

Innovatie	Gemiddelde EU (gewogen)	Gemiddelde Nederland (gewogen)
Algehele innovatie	4,4	4,4
Exploratieve innovatie	4,6	4,6
Exploitatieve innovatie	4,7	4,8
Productinnovatie	4,0	4,0
Procesinnovatie	4,3	4,5
Digitale transformatie	4,2	4,3

Noot: de gemiddelde scores op de innovatie-indicatoren hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7, waarbij we de organisatievormen gelijk hebben gewogen om de representativiteit te waarborgen. De verschillen tussen Nederland en andere Europese landen zijn statistisch niet significant.

3.6 Conclusie

Nederlandse sportorganisaties scoren een 4,4 op sportinnovatie. De score voor de Kernindicator Sportinnovatie komt hiermee uit op 6,3. De hoogste scores zijn zichtbaar op de deelindicatoren exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en procesinnovatie. Dit suggereert dat organisaties meer gericht zijn op het overnemen van goede voorbeelden en het aanpassen en verbeteren van bestaande routines dan op de introductie van geheel nieuwe producten.

Commercieel gedreven professionele sportorganisaties, sportbonden en ‘overige sportorganisaties’ scoren relatief hoog op sportinnovatie. Breedtesportverenigingen scoren consequent het laagst op alle innovatie-indicatoren. Ondernemende aanbieders in de breedtesport scoren relatief hoog op exploitatieve en exploratieve innovatie.

De Nederlandse score op sportinnovatie is grotendeels vergelijkbaar met de Europese uitkomsten.

4. Sportinnovatie in context

In dit hoofdstuk plaatsen we sportinnovatie in Nederland in de context door een vergelijking te maken met het Nederlandse sportinnovatieniveau van 2021 (0-meting). Vervolgens gaan we in op de positie van sportorganisaties ten opzichte van andere sectoren (de Nederlandse doorsneeorganisatie), specifiek op het gebied van exploratieve en exploitatieve innovatie. Daarnaast kijken we naar contextuele factoren die van invloed kunnen zijn op innovatie en de verschillen tussen organisatievormen.

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

4. Hoe scoren sportorganisaties in 2025 op innovatie ten opzichte van 2021?
5. Hoe scoren sportorganisaties in 2025 op innovatie ten opzichte van de nationale innovatiescore?

4.1 Vergelijking met 0-meting (2021)

Exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie, productinnovatie en procesinnovatie kunnen we vergelijken met de 0-meting (Heij et al., 2021). Digitale transformatie is in 2021 niet gemeten. Dit is een nieuw toegevoegde innovatie-indicator in 2025, waarmee we inspelen op de toenemende relevantie van automatisering, digitalisering, AI en technologische integratie.

Verder is de samenstelling van de steekproef enigszins gewijzigd. Dat kan leiden tot lichte verschillen in context en organisatiekenmerken tussen beide metingen. In tabel 8 staat een overzicht van de gemiddeldes voor de totale steekproef in 2025 vergeleken met de 0-meting in 2021.

Exploratieve en exploitatieve innovatie

In vergelijking met 2021 zien we in 2025 een lagere score op exploratieve innovatie. De score voor exploitatieve innovatie is stabiel gebleven. Deze ontwikkeling sluit deels aan bij een bredere trend binnen het Nederlandse organisatielandschap. Zo laat de Nederlandse Innovatiemonitor (De Jong et al., 2025) zien dat de scores voor exploratieve (en exploitatieve) innovatie in de periode 2021–2024 zijn gedaald.

Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de economische context van de afgelopen jaren, zoals een hoge inflatie en stijgende kosten. Die maken organisaties mogelijk terughoudender om risico's te nemen en te investeren in innovatie.

Product- en procesinnovatie

Voor product- en procesinnovatie hebben we tussen 2021 en 2025 kleine aanpassingen in de vraagstelling doorgevoerd om aan te sluiten bij de laatste kennis op dit thema. Wel hebben we er in de vragenlijst rekening mee gehouden dat we de vergelijking met 2021 willen maken op deze onderdelen. Daarom hebben we de score op product- en procesinnovatie in 2025 ook berekend op basis van de uitgangspunten uit 2021 (zie bijlage 1). Deze waarden staan in tabel 8. Deze wijken dus af van de scores op product- en procesinnovatie uit vorige tabellen.

Op basis van de berekeningswijze uit 2021 is het gemiddelde voor deze twee indicatoren grotendeels stabiel gebleven of licht gestegen tussen 2021 en 2025.

Tabel 8: Vergelijking op innovatie-indicatoren 2025 versus 2021

Innovatie-indicator	Gemiddelde 2025	Gemiddelde 2021
Exploratieve innovatie³	4,6	4,9
Exploitatieve innovatie	4,8	4,9
Productinnovatie¹	4,2	4,2
Procesinnovatie¹	4,6	4,5
Innovatie-indicatoren samen²	4,6	4,6

Noot: de gemiddelde scores op de innovatie indicatoren hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7, waarbij we de organisatievormen gelijk hebben gewogen om de representativiteit te waarborgen.

¹ in 2025 hebben we een aangepaste schaal gebruikt voor proces- en productinnovatie. De tabel laat de scores zien op de items die ook in 2021 zijn gebruikt.

² De score is gebaseerd op exploratieve, exploitatieve, proces- en productinnovatie. In 2021 is het algehele innovatiekengetal alleen voor product- en procesinnovatie berekend.

³ Alleen exploratieve innovatie verschilt significant in 2025 t.o.v. 2021.

Ontwikkeling per organisatievorm

Wanneer we inzoomen op de verschillende organisatievormen, ontstaat een meer gedifferentieerd beeld:

- Bij commercieel gedreven professionele topsportorganisaties zijn de scores op vrijwel alle innovatie-indicatoren lager dan in 2021, met uitzondering van procesinnovatie, die juist is toegenomen.
- Topsportprogramma's laten in 2025 duidelijk lagere scores zien op alle innovatie-indicatoren.

- Voor sportverenigingen (breedtesport) geldt een ander patroon: zij scoren in 2025 hoger of gelijk op alle innovatie-indicatoren, met uitzondering van exploratieve innovatie.
- Ondernemende sportaanbieders scoren in 2025 hoger op exploitatieve innovatie en procesinnovatie, gelijk op productinnovatie en lager op exploratieve innovatie.

Samenvattend lijken met name sportverenigingen in 2025 over het algemeen hogere (of vergelijkbare) innovatiescores te laten zien ten opzichte van 2021, terwijl topsportprogramma's de grootste daling laten zien op alle innovatie-indicatoren. We kunnen geen uitspraken doen over of de verschillen significant zijn.

Een gedetailleerde vergelijking tussen de verschillende organisatievormen in 2021 en 2025 staat in bijlage 8. In tabel 9 staan de scores in 2021 en 2025 per organisatievorm.

Tabel 9: Vergelijking op innovatie-indicatoren 2025 versus 2021, per organisatievorm

Sportorganisatievorm	Exploratieve innovatie		Exploitatieve innovatie		Productinnovatie ¹		Procesinnovatie ¹	
	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021
Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties	4,5	5,4	4,7	5,2	3,9	4,2	5,1	4,7
Topsportprogramma's	4,5	5,1	4,6	4,9	4,1	4,6	4,2	4,9
Sportverenigingen	4,0	4,2	4,2	3,9	3,2	3,2	3,9	3,7
Ondernemende sportaanbieders	4,6	5,2	5,1	4,9	4,5	4,5	4,7	4,6

Noot: de gemiddelde scores op de innovatie-indicatoren hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7.¹ In 2025 hebben we een aangepaste schaal gebruikt voor proces- en productinnovatie. In de tabel staan de scores op alleen de items die ook in 2021 zijn gebruikt.

4.2. Vergelijking met 'Nederlandse doorsneeorganisatie' in 2025

We hebben de resultaten van sportorganisaties vergeleken met die van de 'doorsnee Nederlandse organisatie' uit de Nederlandse Innovatiemonitor 2025 (De Jong et al., 2025). Daarbij valt een grotendeels vergelijkbaar innovatiepatroon op. Sportorganisaties scoren gemiddeld iets hoger op exploratieve innovatie ($M=4,6$) dan de gemiddelde Nederlandse

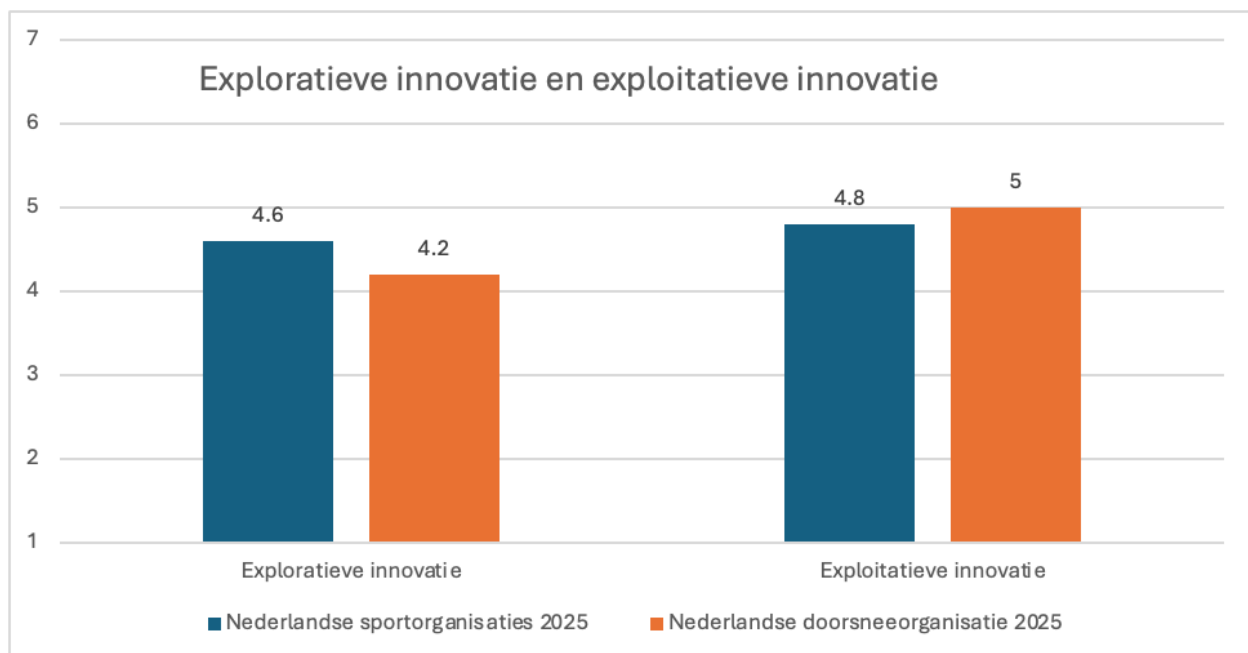
organisatie ($M=4,2$), maar iets lager op exploitatieve innovatie ($M=4,8$ vs. $M=5,0$; zie ook figuur 4).

Dit bevestigt het beeld dat ook binnen de sportsector exploitatieve innovatie (gericht op kleine stapsgewijze verbeteringen en optimalisatie) over het algemeen sterker vertegenwoordigd is dan exploratieve innovatie (radicale vernieuwing), net als in andere sectoren. Het verschil tussen exploratieve en exploitatieve innovatie is wel kleiner binnen sportorganisaties dan in de doorsnee Nederlandse context. Dit suggereert dat sportorganisaties relatief gezien vaker inzetten op radicalere en vernieuwende initiatieven, terwijl zij minder nadruk leggen op kleine aanpassingen en optimalisaties dan de gemiddelde Nederlandse organisatie.

Ten opzichte van het landelijke gemiddelde ligt de mate van radicale innovatie binnen sportorganisaties circa 6 procent hoger. Dit impliceert dat sportorganisaties actiever inzetten op de vernieuwing van hun sportaanbod en activiteiten dan de doorsnee Nederlandse organisatie.

Samen genomen laat deze vergelijking zien dat sportorganisaties een duidelijke innovatieambitie hebben, ook in vergelijking met andere sectoren (zie ook figuur 4).

Figuur 4: Nederlandse sportorganisatie en Nederlandse doorsneeorganisatie vergeleken op exploratieve en exploitatieve innovatie



Noot: de gemiddelde scores op exploratieve en exploitatieve innovatie hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7, waarbij we de sportorganisatievormen gelijk hebben gewogen om de

representativiteit te waarborgen. Verder kunnen we hier geen uitspraken doen over significante verschillen tussen de sportsector en de ‘Nederlandse doorsneeorganisatie’.

4.3 Context-beïnvloedende factoren

Om verschillen in innovatieniveau tussen sportorganisaties beter te begrijpen, hebben we gekeken naar omgevingsdynamiek en technologische turbulentie. Deze factoren verwijzen naar het tempo van veranderingen in de sector, de mate van concurrentie en de relevantie van technologische ontwikkelingen. Naast omgevingsdynamiek en technologische turbulentie is gekeken naar de rol van interne organisatiekenmerken (zie paragraaf 3.3).

Omgevingsdynamiek

Omgevingsdynamiek definiëren we als: ‘de frequentie en intensiteit van veranderingen in de context waarin de sport wordt beoefend’ (Heij et al., 2021, p. 27, conform Jansen et al., 2006; Volberda, 1998). Hierbij valt te denken aan ontwikkelingen in het sportaanbod, veranderingen in (spel)regels en verschuivingen in de behoeften en voorkeuren van sporters.

Omgevingsdynamiek blijkt een sterke significante correlatie te vertonen met het innovatieniveau van sportorganisaties. Dit laat zien dat organisaties die opereren in een dynamischere omgeving, gemiddeld hogere innovatiescores (algehele innovatie) vertonen. Dit kan erop wijzen dat innovatie noodzakelijk is om zich aan te passen aan een veranderende context. Hoewel we op basis van deze data geen causale uitspraken kunnen doen, is het ook mogelijk dat een hoger innovatieniveau bijdraagt aan een dynamischere omgeving.

Daarnaast blijkt dat topsportprogramma’s en sportbonden bovengemiddelde druk vanuit hun omgeving ervaren, terwijl sportverenigingen juist een duidelijk lagere omgevingsdynamiek waarnemen. Alle organisatievormen rapporteren in 2025 een lagere mate van omgevingsdynamiek dan in 2021, waarbij deze afname het sterkst zichtbaar is bij ondernemende sportaanbieders. De omgevingsdynamiek in 2021 vanuit de coronapandemie lijkt een logische verklaring hiervoor te bieden.

Wanneer we kijken naar de afzonderlijke innovatie-indicatoren, blijkt dat omgevingsdynamiek niet alleen significant samenhangt met het algehele innovatieniveau, maar ook met alle afzonderlijke indicatoren: exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie, productinnovatie, procesinnovatie en digitale transformatie. Met andere woorden: een

grotere mate van omgevingsdynamiek hangt consistent samen met hogere innovatiescores op alle indicatoren.

Technologische turbulentie

Technologische turbulentie heeft betrekking op de impact van technologische veranderingen en technologische ontwikkelingen in de context waarin de (sport)organisaties actief zijn.

Technologische turbulentie hangt samen met algehele innovatie en alle innovatie-indicatoren, maar minder sterk dan omgevingsdynamiek. Vooral commercieel gedreven professionele topsportorganisaties ervaren een hoge mate aan technologische turbulentie (zie tabel 10), maar verschillen hierin niet significant van andere organisaties.

Tabel 10: Mate van omgevingsdynamiek en technologische turbulentie bij de verschillende vormen van sportorganisaties

Sportorganisatievorm	Gemiddelde omgevingsdynamiek	Gemiddelde technologische turbulentie
Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties	4,1	5,0
Topsportprogramma's	4,4	4,2
Verenigingen (breedtesport)	3,8	3,9
Ondernemende sportaanbieders	4,2	4,1
Sportbonden	4,5	4,2
Overig	4,8	4,7
Samen	4,3	4,4

Noot: de gemiddelde scores op contextuele factoren hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7. Het verschil tussen de sportverenigingen en overige organisaties op omgevingsdynamiek is statistisch significant. Voor andere organisatievormen en technologische turbulentie geldt dit niet.

4.4 Conclusie

Nederlandse sportorganisaties scoren in 2025 grotendeels vergelijkbaar op sportinnovatie met 2021. Er is alleen sprake van een significant lagere score op exploratieve innovatie. Deze daling is vergelijkbaar met de daling binnen de Nationale Innovatiemonitor. Op exploitatieve, product- en procesinnovatie zijn de scores tussen 2021 en 2025 vergelijkbaar.

Naar organisatievorm laten met name sportverenigingen in 2025 een hogere (of vergelijkbare) innovatiescore zien ten opzichte van 2021. Topsportprogramma's laten

relatief gezien de grootste daling zien op alle innovatie-indicatoren, al hebben we deze verschillen niet getoetst op significantie.

Sportorganisaties verschillen niet veel van doorsnee Nederlandse organisaties op innovatie. Sportorganisaties scoren iets hoger op exploratieve innovatie en iets lager op exploitatieve innovatie dan de gemiddelde Nederlandse organisatie.

5. Prestatiemaatstaven en innovatie

In dit hoofdstuk gaan we in op de prestaties van sportorganisaties en de relatie met sportinnovatie. Prestaties in termen van organisatorische prestaties, tevredenheid van sporters en medewerkers, maar ook de focus en impactgerichtheid van innovatie. Zo bieden we inzicht in de mate waarin sportinnovatie samenhangt met concrete uitkomsten en waardecreatie binnen sportorganisaties.

We geven daarbij antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

6. Wat is de relatie tussen innovatie en prestatie?

5.1. Prestaties en tevredenheid

Voor de doeleinden van dit onderzoek verwijst de term prestaties naar ‘de mate van een solide financiële positie, uitmuntende sportprestaties, positieve ontwikkeling van het aantal sportbeoefenaars en prestaties in de algemene zin van een sportorganisatie ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties’ (Heij et al., 2021, p. 49). Daarmee hanteren we de definitie uit de 0-meting en is de schaal waarop we prestaties meten onveranderd ten opzichte van 2021.

We hebben ook gevraagd naar de tevredenheid van medewerkers (inclusief vrijwilligers) en van leden/sporters. Deze tevredenheid hebben we niet rechtstreeks bij deze groepen zelf gemeten, maar via een vertegenwoordiger van de sportorganisatie die de vragenlijst heeft ingevuld. Het is daarmee een geanticipeerde tevredenheid, die we op identieke wijze hebben gemeten als in de 0-meting. Hoewel tevredenheid onder sporters en leden niet significant samenhangt met sportinnovatie, blijft deze maatstaaf relevant voor sportorganisaties.

Verder kunnen we in dit hoofdstuk geen uitspraken doen over causaliteit. De gepresenteerde resultaten hebben uitsluitend betrekking op correlaties tussen prestatimaatstaven en sportinnovatie (zie bijlage 7 voor de regressieanalyse).

Prestaties

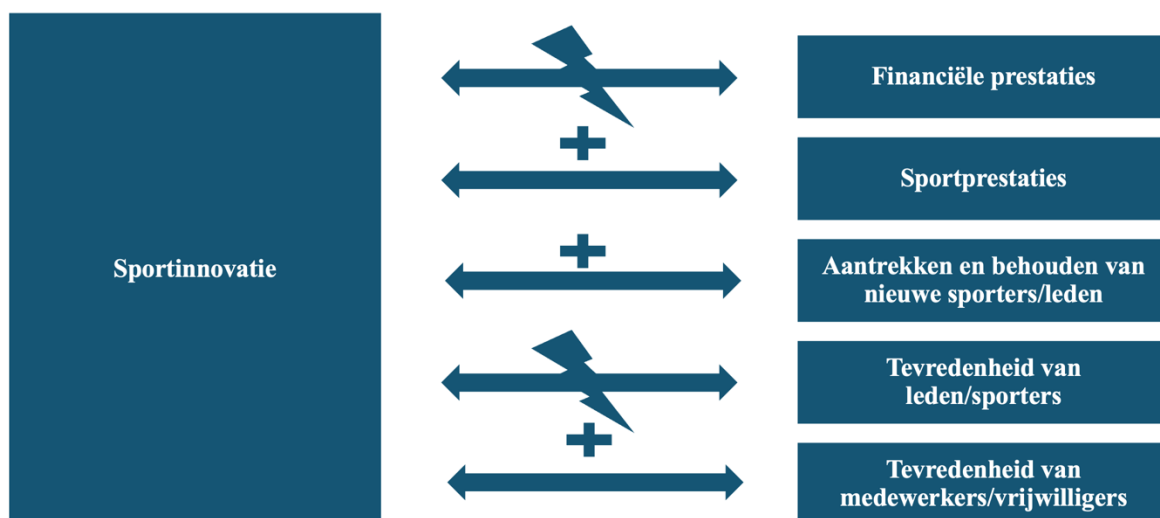
Uit de analyse blijkt dat een grotere mate van sportinnovatie significant samenhangt met sportprestaties en het aantrekken en behouden van leden/sporters (zie bijlage 7 en figuur 5). Dit kan betekenen dat sportorganisaties zich door sportinnovatie kunnen onderscheiden in hun tak van sport en daarmee sportieve voordelen kunnen realiseren.

Verder blijkt innovatie op korte termijn geen directe voorspellende functie te hebben voor financiële prestaties. Maar aangezien we geen uitspraken kunnen doen over causaliteit, is het ook mogelijk dat organisaties met betere prestaties juist meer investeren in sportinnovatie. Wanneer we controleren voor omzet, is de samenhang tussen sportinnovatie en prestaties niet langer significant. Dit wijst erop dat omzet een belangrijke rol speelt in deze relatie.

Tevredenheid

Daarnaast blijkt uit de analyse dat tevredenheid onder sporters en leden niet significant samenhangt met sportinnovatie, terwijl dit voor medewerkers (inclusief vrijwilligers) wel het geval is. Dit betekent dat een grotere mate aan sportinnovatie samenhangt met een grotere mate van tevredenheid bij medewerkers en/of vrijwilligers. In figuur 5 geven we de statistische relaties tussen sportinnovatie, prestaties en tevredenheid visueel weer.

Figuur 5: Relatie tussen sportinnovatie en prestatie maatstaven



Noot: de figuur toont de relatie tussen sportinnovatie en prestaties en tevredenheid wanneer we controleren voor organisatiekenmerken (jaar van oprichting, aantal medewerkers, aantal vrijwilligers, aantal professionele sporters en organisatievorm) en contextuele factoren (omgevingsdynamiek en technologische turbulentie).

Vergelijking met Nederlands en Europees gemiddelde, en ontwikkelingen ten opzichte van 2021

Om een beeld te krijgen van de prestaties van sportorganisaties hebben we deze vergeleken met die van de 'doorsnee Nederlandse organisatie'. In beide onderzoeken is

dezelfde meetschaal gehanteerd, waarbij we deze voor sportorganisaties hebben aangepast aan de specifieke sportcontext. De vergelijking met de prestaties van de doorsnee Nederlandse organisatie uit de Nederlandse Innovatiemonitor 2025 fungeert daarmee als referentiekader.

In vergelijking met het Nederlandse gemiddelde op het gebied van bedrijfsprestaties scoren sportorganisaties iets lager (4,7 vs. 4,9). Dit verschil is mogelijk te verklaren door minder dynamische omgevingen en een lagere mate van commerciële druk binnen de sportsector.

Ten opzichte van 2021 zijn de scores op prestaties en tevredenheid vergelijkbaar (zie tabel 11). Wel zijn de scores op tevredenheid licht afgenomen, met statistisch significante verschillen op tevredenheid van leden en sporters.

In vergelijking met het Europese gemiddelde scoren Nederlandse sportorganisaties iets hoger op prestaties en tevredenheid, maar de verschillen zijn niet significant.

Tabel 11: Prestaties en tevredenheid van sportorganisaties in vergelijking met 2021

	Prestaties ¹		Tevredenheid sporters/leden		Tevredenheid medewerkers/vrijwilligers	
	2021	2025	2021	2025	2021	2025
Commercieel gedreven professionele topsportorganisatie	4,9	5,0	5,7	5,3	5,5	5,0
Topsportprogramma's	3,9	4,4	6,2	4,8	5,5	5,4
Sportverenigingen (breedtesport)	4,7	4,6	5,8	5,6	4,9	5,4
Ondernemende sportaanbieders (breedtesport)	4,3	4,7	6,0	6,1	5,7	5,5
Sportbonden	-	4,8	-	5,3	-	5,2
Overig	-	4,6	-	5,9	-	5,7
Organisatievormen samen	4,7	4,7	5,7	5,5	5,6	5,4

Noot: de gemiddelde scores op prestatie maatstaven hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7.

¹ *Prestaties in termen van financiële prestaties, sportprestaties en het aantrekken en behouden van leden/sporters. Verschillen zijn statistisch significant voor tevredenheid van leden en sporters ten opzichte van 2021, en in 2025 tussen topsportprogramma's en ondernemende sportaanbieders en topsportprogramma's en overige organisaties.*

5.2 Innovatiefocus en impactgerichtheid van innovatie

Naast de prestatie maatstaven hebben we ook gevraagd naar de focus en impactgerichtheid van innovatie binnen sportorganisaties. Specifiek hebben we onderzocht in hoeverre innovatie en vernieuwing gericht zijn op de volgende vier dimensies:

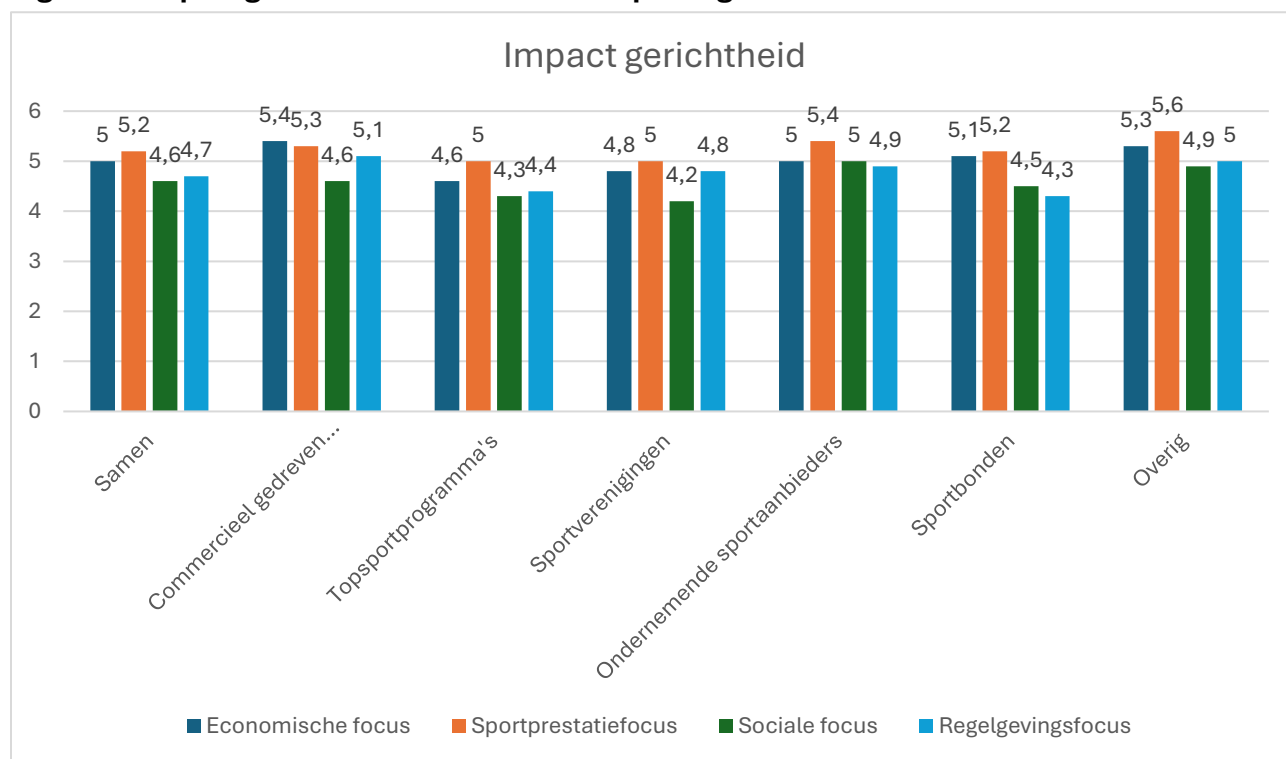
- economisch;
- sportprestaties;
- sociaal;
- regelgeving.

We hebben de respondenten verschillende stellingen voorgelegd over deze vier thema's. De mate van focus op deze dimensies kan mogelijk deels verklaren waarom bepaalde organisaties beter presteren dan andere. Bijvoorbeeld door een duidelijke innovatiefocus.

Over het algemeen blijkt dat sportinnovaties vooral gericht zijn op het verbeteren van sportprestaties en het versterken van de economische positie van de organisatie. Innovaties zijn in mindere mate gericht op sociale impact of op inspelen op wet- en regelgeving (zie ook figuur 6).

Opvallend is dat de sociale focus van innovatie over het algemeen een ondergeschikte rol lijkt te spelen, terwijl sport juist vaak wordt gepositioneerd als een sector met een sterke maatschappelijke en sociale functie (Edwards, 2015; Inoue et al., 2022; Waardenburg & Nagel, 2019). Dit suggereert dat er binnen sportorganisaties mogelijk nog onbenut potentieel ligt om innovatie sterker te richten op maatschappelijke waardecreatie.

Figuur 6: Impactgerichtheid van innovaties per organisatievorm



Noot: in de figuur geven we de gemiddelden op innovatiefocus per organisatievorm weer (n=100; alleen organisaties die aangaven actief bezig te zijn met vernieuwing/innovatie, hebben deze vragen ingevuld). De verschillen tussen innovatie-gerichtheid zijn significant (behalve voor sociale focus en regelgevingsfocus). Voor sportprestatiefocus zijn de verschillen tussen sportverenigingen en overige organisaties significant. Binnen commercieel gedreven topsportorganisaties zijn verschillen tussen economische en sociale focus significant; binnen topsportprogramma's die tussen sportprestatie- en sociale focus; binnen sportverenigingen die tussen sportprestatie- en sociale focus, economische en sociale focus, en wetgevings- en sociale focus; binnen sportbonden die tussen sportprestatie- en sociale focus, sportprestatie en regelgevingsfocus, economische en sociale focus, en economische en regelgevingsfocus; binnen overige organisaties die tussen sportprestatie- en sociale focus en tussen sportprestatie- en regelgevingsfocus.

Economische focus

De economische focus gaat over de mate waarin innovaties zijn gericht op het toekomstbestendig maken van de organisatie, het verhogen van omzet en inkomsten, en het verlagen van kosten en uitgaven.

Sportinnovatie blijkt samen te hangen met een economische focus. Dit betekent dat sportorganisaties die sterker gericht zijn op economische impact, gemiddeld ook hoger scoren op algehele sportinnovatie. Zoals eerder aangegeven kunnen we hierbij geen

causaliteit vaststellen. Het is mogelijk dat organisaties met een sterke economische oriëntatie meer innoveren, maar ook dat innovatieve organisaties juist beter in staat zijn om economische doelen na te streven.

Van de afzonderlijke innovatie-indicatoren blijkt met name digitale transformatie sterk samen te hangen met economische focus. Dit kan suggereren dat investeringen in digitalisering en automatisering vaak worden ingezet met het oog op efficiëntieverbetering, kostenreductie of versterking van de financiële positie van sportorganisaties.

Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties zijn het sterkst gericht op de economische impact van innovaties, gevolgd door sportbonden.

Topsportprogramma's en sportverenigingen tonen gemiddeld een minder sterke economische focus van innovaties.

Sportprestatiefocus

De sportprestatiefocus gaat over de mate waarin innovaties zijn gericht op het verbeteren van sportprestaties en inspelen op de behoeften van sporters en leden. Dit omvat onder andere:

- het aantrekken van meer sporters, leden en toeschouwers;
- het inspelen op veranderende wensen en behoeften van sporters;
- het verbeteren van sportprestaties;
- het vergroten van winkansen;
- het versterken van betrokkenheid van bestaande en potentiële leden;
- het voorkomen van gezondheidsklachten;
- het bevorderen van een actieve levensstijl;
- het stimuleren van een positieve sportcultuur.

Met uitzondering van commercieel gedreven professionele topsportorganisaties scoren alle organisatievormen het hoogst op innovaties gericht op het verbeteren van sportprestaties. Vooral ondernemende sportaanbieders, overige sportorganisaties en commercieel gedreven professionele topsportorganisaties laten hoge scores zien op innovaties gericht op sportprestatie. Maar ook sportbonden, verenigingen en topsportprogramma's scoren relatief hoog op sportprestatiefocus in vergelijking met de andere innovatieaspecten.

Verder hangt sportinnovatie significant samen met sportprestatiefocus. Organisaties die innovaties sterker richten op het verbeteren van sportprestaties, scoren over het algemeen hoger op algehele sportinnovatie. Specifiek hangt ook exploitatieve innovatie samen met een sportprestatiefocus. Dit betekent dat hogere scores op stapsgewijze vernieuwing vaak

gepaard gaan met een grotere gerichtheid van innovaties op het verbeteren van sportprestaties.

Sociale focus

Sociaal-maatschappelijke focus wordt vaak genoemd als een belangrijke drijfveer van sportorganisaties (Waardenburg, 2016; Waardenburg & Nagel, 2019). Opvallend genoeg zien we in dit onderzoek relatief lage scores op innovaties gericht op sociale impact. Dit heeft vermoedelijk te maken met de selectie van sportorganisaties in de steekproef.

Sociale focus verwijst naar innovatieactiviteiten gericht op:

- het bevorderen van sportdeelname onder kinderen;
- het vergroten van inclusiviteit en het slechten van participatiedrempels;
- het verminderen van uitgaven aan medische behandelingen;
- het verminderen van CO₂-uitstoot;
- het verbeteren van relevante vaardigheden van mensen in de samenleving.

Vooralsportprogramma's en verenigingen scoren laag op sociale focus van innovaties, terwijl ondernemende sportaanbieders de hoogste score laten zien.

Sociale focus is significant gerelateerd aan verhoogde sportinnovatie. Dit betekent dat organisaties met hogere scores op sportinnovatie ook hogere scores halen op sociale focus van innovatie. Daarnaast hangt de indicator exploratieve innovatie specifiek samen met sociale gerichtheid.

Over het algemeen laten veel organisaties hier nog verbetermogelijkheden zien. Vooral op het gebied van maatschappelijke waardecreatie en impact van sport voor de samenleving.

Regelgevingsfocus

De regelgevingsfocus gaat over innovaties die primair gericht zijn op het naleven van bestaande en anticiperen op nieuwe wet- en regelgeving. Vooral commercieel gedreven organisaties, zoals commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en ondernemende sportaanbieders, scoren relatief hoger op deze innovatiefocus. Deze innovatiegerichtheid lijkt minder belangrijk voor topsportprogramma's en sportbonden.

Een regelgevingsfocus blijkt bovendien niet significant samen te hangen met sportinnovatie.

5.3 Conclusie

In 2025 hangt een grotere mate van sportinnovatie significant samen met verhoogde sportprestaties, het aantrekken en behouden van leden en sporters, en de tevredenheid van medewerkers en vrijwilligers van de onderzochte sportorganisaties. Dat betekent dat sportorganisaties zich door innovatie kunnen onderscheiden op sportief vlak in hun tak van sport.

Wanneer we controleren voor omzet, is de samenhang tussen sportinnovatie en prestaties niet langer significant. Dit wijst erop dat omzet een belangrijke rol speelt in deze relatie en dat vooral de omzet bepaalt of een organisatie hogere prestaties behaalt.

In vergelijking met andere Europese landen scoort Nederland vergelijkbaar op prestaties en tevredenheid. Ten opzichte van 2021 zijn de prestaties stabiel gebleven en is de tevredenheid iets gedaald.

Verder zijn innovaties in sportorganisaties vooral gericht op het verbeteren van sportprestaties of het behalen van economische doelen, en minder op sociale doeleinden.

6. Factoren die sportinnovatie beïnvloeden

In dit hoofdstuk bespreken we factoren die samenhangen met sportinnovatie. Daarbij maken we onderscheid tussen een cluster van technologisch georiënteerde factoren en niet-technologisch georiënteerde factoren binnen sportorganisaties. Net als in voorgaande hoofdstukken belichten we verbanden tussen deze factoren en sportinnovatie. Ook hier kunnen we niet zomaar conclusies trekken over causaliteit.

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

7. Welke factoren hangen samen met innovatie?

6.1 Technologische factoren

Deze paragraaf richt zich op de technologische factoren. Allereerst bespreken we verschillende vormen van investeringen en vergelijken we die met het gemiddelde investeringsniveau van Nederlandse organisaties. Vervolgens splitsen we deze investeringen uit naar organisatievorm. Tot slot behandelen we beschikbare middelen als een factor die van invloed kan zijn op sportinnovatie.

Investeringscategorïen

Om inzicht te krijgen in de technologische investeringen van sportorganisaties hebben we gekeken naar de investeringen als percentage van de omzet in het afgelopen jaar. Daarbij hebben we gekeken naar investeringen in de volgende categorieën:

1. ontwikkeling van personeel en vrijwilligers;
2. ICT en digitalisering (inclusief AI);
3. onderzoek en ontwikkeling (R&D);
4. vernieuwing van sportattributen en sportfaciliteiten;
5. ecologische duurzaamheid;
6. marketing en communicatie.

Niet alle organisaties (respondenten) hebben alle investeringscategorïen ingevuld. Sommige waren ook niet op alle ondervraagde organisaties van toepassing. Hierdoor varieert het aantal respondenten per vraag tussen de 43 en 63 (n in tabel 12).

Gemiddeld investeren sportorganisaties ongeveer 9 procent van hun jaarlijkse omzet in de ontwikkeling van personeel en vrijwilligers (bijvoorbeeld opleidingen). Ze investeren ongeveer 8 procent in ondersteunende ICT en digitalisering (inclusief AI), en ook 8 procent in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en de vernieuwing van sportattributen en sportfaciliteiten. De grootste investeringen doen ze in marketing en communicatie

(gemiddeld ongeveer 10%). Het minst investeren ze in ecologische duurzaamheid (ongeveer 5%).

Wanneer we de mediane investeringen van sportorganisaties vergelijken met die van de doorsnee Nederlandse organisatie, ontstaat een genuanceerd beeld. Sportorganisaties investeren meer in de ontwikkeling van personeel en vrijwilligers (mediaan 10%, vs. 3% bij doorsneeorganisatie), in ICT en digitalisering (7% vs. 4%), in R&D (3% vs. 2%) en in ecologische duurzaamheid (5% vs. 2%).

Dit wijst op aanzienlijke verschillen tussen organisaties, waarbij ook gemiddelden en medianen iets uiteenlopen, maar het algemene investeringsniveau is in grote lijnen vergelijkbaar met dat van de gemiddelde Nederlandse organisatie. Tegelijkertijd laten de cijfers zien dat investeringen (met name in R&D) nog steeds relatief beperkt zijn.

Verschillen tussen typen sportorganisaties zijn:

- Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties investeren bovengemiddeld in R&D.
- Sportverenigingen investeren vooral in de vernieuwing van sportattributen en faciliteiten.
- Topsportprogramma's investeren vooral in de ontwikkeling van personeel.
- Ondernemende sportaanbieder investeren het meest in ICT en marketing.

We hebben investeringen gemeten als percentage van de omzet in het afgelopen jaar. Aangezien de absolute omzet bij bijvoorbeeld professionele topsportorganisaties vaak hoger ligt dan bij sportverenigingen of fitnesscentra (zie bijlage 5), kunnen de absolute investeringsbedragen aanzienlijk verschillen. Investeringspercentages uitdrukken als percentage van de omzet of inkomsten biedt daarmee een indicatie van de prioriteiten en relatieve ruimte die organisaties toekennen aan verschillende investeringscategorieën, maar beschrijft niet de omvang of impact van de investeringen.

Verder zijn investeringen niet allemaal even belangrijk. Gezien het algehele innovatieniveau zijn alleen investeringen in R&D significant: deze hangen samen met hogere scores op sportinnovatie (algehele innovatie). Dit kan onder andere verklaren waarom commercieel gedreven professionele organisaties hogere scores op innovatie door een relatief hoge gemiddelde investering in R&D.

Tabel 12: Investerings (in % van omzet) per sportorganisatievorm

	Ontwikkeling van personeel	ICT	R&D	Sportfaciliteiten en attributen	Ecologische duurzaamheid	Marketing /communicatie
Commercieel gedreven¹	2% (n=2)	3% (n=3)	19% (n=4)	2% (n=3)	10% (n=1)	4% (n=3)
Topsportprogramma's¹	13% (n=5)	7% (n=5)	4% (n=5)	4% (n=4)	7% (n=4)	4% (n=5)
Vereniging (breedtesport)	6% (n=24)	4% (n=26)	2% (n=16)	13% (n=27)	7% (n=20)	5% (n=26)
Ondernemende sportaanbieders	8% (n=8)	14% (n=6)	2% (n=6)	9% (n=8)	2% (n=5)	16% (n=9)
Sportbonden	11% (n=7)	11% (n=6)	3% (n=5)	6% (n=8)	1% (n=5)	8% (n=10)
Overig	13% (n=8)	7% (n=7)	18% (n=8)	12% (n=8)	4% (n=8)	23% (n=10)

Noot: Investerings hebben we gemeten als het gemiddelde percentage van de omzet in het afgelopen jaar (2024) per organisatievorm. ¹N is zeer laag.

Beschikbare middelen

Naast de investeringen hebben we in dit onderzoek gekeken naar de beschikbare middelen van sportorganisaties. Zowel de 0-meting (Heij et al., 2021) als eerder onderzoek (Heij & Volberda, 2020) wees uit dat de beschikbaarheid van financiële middelen van belang is voor het bevorderen van innovatie.

In de vragenlijst hebben we daarom gevraagd naar de middelen waar sportorganisaties over beschikken. Beschikbare middelen verwijzen naar middelen (in de vorm van tijd, geld e.d.) die niet gealloceerd zijn en die de organisatie snel kan inzetten voor nieuwe initiatieven (Heij et al., 2021, conform Atuahene-Gima et al., 2006).

Het gaat hierbij dus om middelen die de organisatie direct ter beschikking heeft of waartoe zij toegang kan krijgen. Zo bevorderen dergelijke middelen de mogelijkheid om innovatieactiviteiten uit te voeren en die middelen flexibel in te zetten tussen verschillende initiatieven. Bovendien kan het risico op organisatorische conflicten afnemen, omdat er

minder interne onderhandelingen nodig zijn om toegang te krijgen tot de middelen (Heij et al., 2021, conform Troilo et al., 2014).

Beschikbare middelen blijken een relevante rol te spelen bij sportinnovatie. Organisaties met meer middelen scoren over het algemeen hoger op algehele innovatie, net als in de 0-meting (2021). In vergelijking met 2021 gaven sportorganisaties in 2025 aan over significant meer middelen te beschikken ($M_{2021}=3,5$ vs. $M_{2025}=3,7$).

Het effect van beschikbare middelen verdwijnt wanneer we andere niet-technologische factoren in het model meenemen (zie paragraaf 6.2 en figuur 8). Tussen organisatievormen hebben we geen significante verschillen gevonden (zie bijlage 4 voor de gemiddeldes per sportorganisatievorm).

Figuur 7: Relatie tussen beschikbare middelen en sportinnovatie (zonder niet-technologische factoren)



Noot: de figuur toont de relatie tussen beschikbare middelen en sportinnovatie wanneer we controleren voor organisatiekenmerken (jaar van oprichting, aantal medewerkers, aantal vrijwilligers, aantal professionele atleten, en organisatievorm) en contextuele factoren (omgevingsdynamiek en technologische turbulentie).

6.2 Niet-technologische factoren

Naast de technologische factoren (investeringen en beschikbare middelen) hebben we ook niet-technologische factoren gemeten. Het gaat daarbij om drie factoren:

- Creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers: dit zijn de algemene vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers om anders te denken over vraagstukken en kwesties, nieuwe en originele ideeën te genereren en om in staat te zijn de kwaliteit van nieuwe oplossingen te analyseren en te beoordelen (Birdi et al., 2016).
- Transformationeel leiderschap van het bestuur/de directie: dit gaat over het stimuleren van medewerkers door de leiders om de doelen van de organisatie te halen via identificatie met die doelen. Dit gebeurt door de mate van vertrouwen, respect en bewondering (invloed via ideaalbeeld) voor de leiders, het bevorderen van teamspirit, het visualiseren van toekomstige situaties (inspirerende motivatie),

het stimuleren van creativiteit en ter discussie stellen van bestaande aannames (intellectuele uitdaging), en het creëren van een omgeving voor persoonlijke groei en leermogelijkheden (aandacht voor het individu; gebaseerd op Avolio et al., 1999).

- Co-creatie: dit verwijst kortweg naar de mate waarin een organisatie bij innovatieactiviteiten samenwerkt met externe partijen (Chesbrough, 2003; Volberda et al., 2019). Door co-creatie kan een organisatie bijvoorbeeld toegang krijgen tot kennis van externe partijen, nieuwe toepassingen ontdekken voor eigen kennis en samen nieuwe kennis creëren (Enkel et al., 2009).

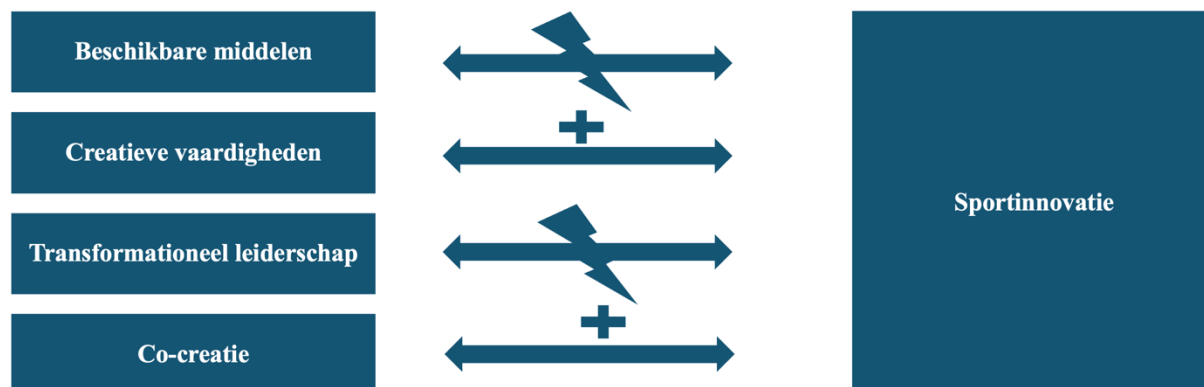
De vragen zijn identiek aan de 0-meting en volgen dezelfde definities.

Twee van de drie niet-technologische factoren blijken significant voorspellend te zijn voor sportinnovatie (algehele innovatie): co-creatie en creatieve vaardigheden. Waar transformationeel leiderschap in 2021 nog een significante rol speelde, is dit in 2025 niet langer het geval.

Wel hangt transformationeel leiderschap samen met een specifieke innovatie-indicator: een grotere mate van transformationeel leiderschap gaat gepaard met hogere scores op procesinnovatie. Dit laat zien dat de factoren die innovatie stimuleren, kunnen verschillen per onderwerp en type innovatie (zie ook bijlage 6).

Voorals co-creatie en creatieve vaardigheden komen in 2025 naar voren als belangrijke drijvende krachten achter sportinnovatie. In figuur 8 visualiseren we de regressiewaarden en de samenhang tussen de verschillende factoren en algehele innovatie, waarbij we zowel technologische en niet-technologische factoren als controlevariabelen in het model hebben opgenomen.

Figuur 8: Relatie tussen technologische en niet-technologische factoren en sportinnovatie



Noot: de figuur toont de relatie tussen beschikbare middelen, creatieve vaardigheden, transformationeel leiderschap, co-creatie en sportinnovatie wanneer we controleren voor organisatiekenmerken (jaar van oprichting, aantal medewerkers, aantal vrijwilligers, aantal professionele atleten, en organisatievorm) en contextuele factoren (omgevingsdynamiek en technologische turbulentie).

Creatieve vaardigheden

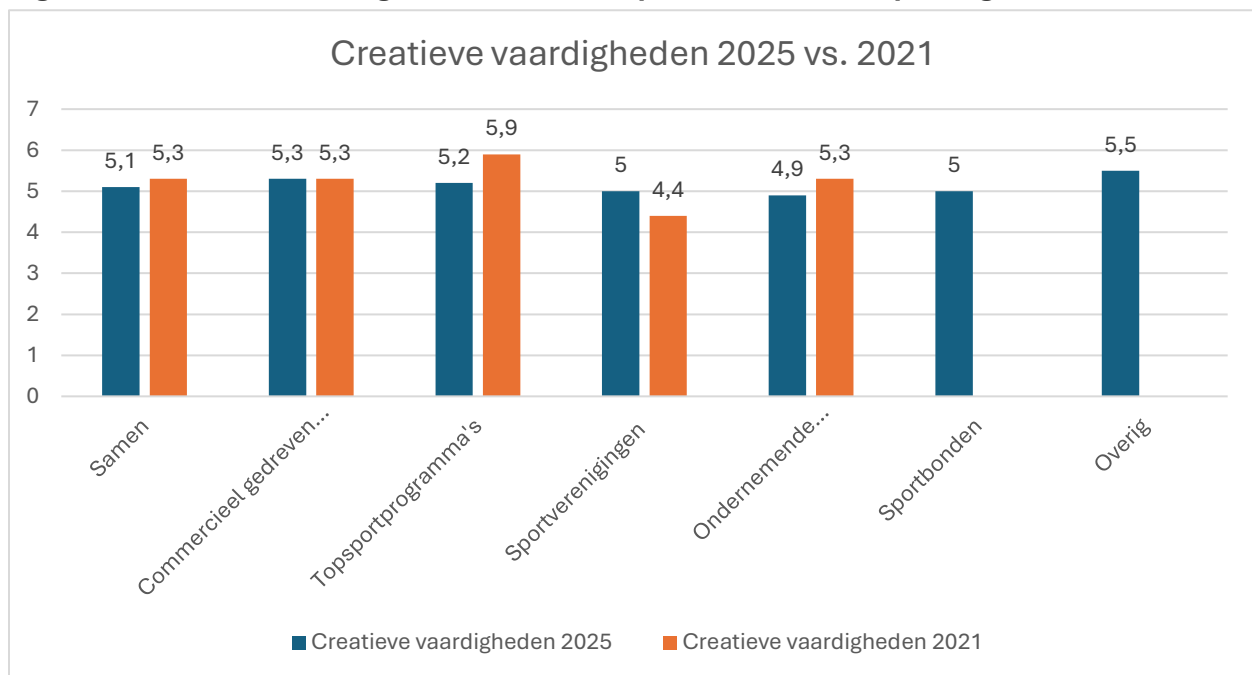
De analyses laten zien dat hogere scores op creatieve vaardigheden significant voorspellend zijn voor algehele innovatie. Daarnaast hangen creatieve vaardigheden samen met twee innovatie-indicatoren: productinnovatie en digitale transformatie. Over het algemeen scoren sportorganisaties relatief hoog op creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers.

De uitkomsten suggereren dat het stimuleren van creativiteit en het zoeken naar creatieve oplossingen door medewerkers en vrijwilligers binnen sportorganisaties kan bijdragen aan meer sportinnovatie. Zo kan diversiteit in de achtergrond van vrijwilligers (bijvoorbeeld qua beroep, kennis en expertise) organisaties helpen om vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te benaderen en tot vernieuwende ideeën te komen.

Tegelijkertijd kan een gebrek aan financiële middelen ertoe leiden dat organisaties juist sterker leunen op creatieve vaardigheden om oplossingen te vinden of te ontwikkelen.

Er zijn weinig verschillen tussen de onderzochte sportorganisatievormen. Over het algemeen scoren professionele sportorganisaties (commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en topsportprogramma's) iets hoger op creatieve vaardigheden dan breedtesportorganisaties (ondernemende sportaanbieders en sportverenigingen). Maar deze verschillen zijn niet significant. Ook in vergelijking met 2021 zijn de scores grotendeels stabiel gebleven (zie figuur 9).

Figuur 9: Creatieve vaardigheden 2025 ten opzichte van 2021, per organisatievorm

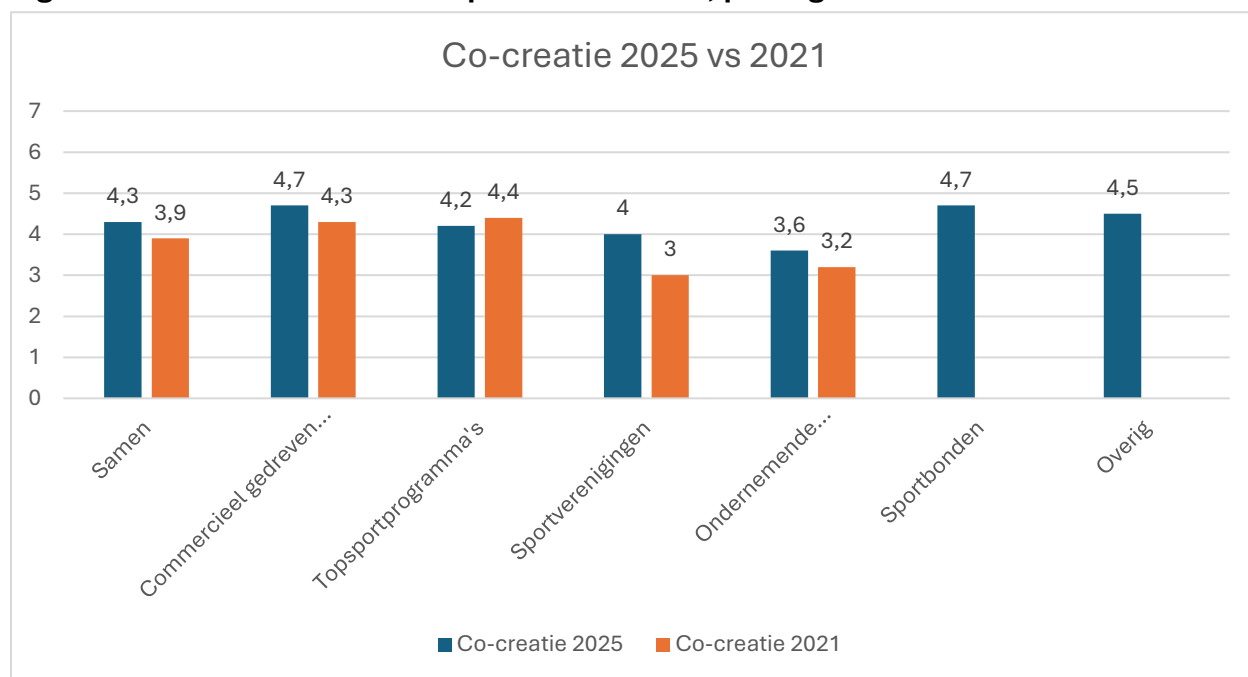


Noot: de figuur geeft de gemiddeldes op creatieve vaardigheden per organisatievorm in 2025 en 2021 weer, gemeten op een schaal van 1 tot 7. De verschillen tussen de organisatievormen en tussen 2025 en 2021 zijn statistisch niet significant.

Co-creatie

Sportorganisaties werken bij innovatieactiviteiten relatief beperkt samen met externe partijen. Ten opzichte van 2021 is de mate van co-creatie gemiddeld toegenomen, met name bij sportverenigingen. Alleen bij topsportprogramma's is het gemiddelde licht gedaald vergeleken met 2021 (zie figuur 10 en tabel 13).

Figuur 10: Co-creatie 2025 ten opzichte van 2021, per organisatievorm



Noot: de figuur geeft de gemiddeldes op co-creatie per organisatievorm in 2025 en 2021 weer, gemeten op een schaal van 1 tot 7 (n=99 in 2025; als organisaties aangaven niet bezig te zijn met innovatie/vernieuwing, hebben ze de vraag niet ingevuld). De verschillen tussen 2025 en 2021 op co-creatie zijn statistisch significant. Daarnaast zijn de verschillen tussen sportbonden en sportverenigingen én tussen sportbonden en ondernemende sportaanbieders statistisch significant.

Zoals eerder aangegeven, hangt een grotere mate van co-creatie samen met een hogere score op algehele sportinnovatie. Daarnaast is co-creatie een voorspellende factor van meerdere afzonderlijke innovatie-indicatoren: exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie, procesinnovatie en digitale transformatie.

Deze bevindingen suggereren dat co-creatie een belangrijke kans biedt, maar dat organisaties dit potentieel vaak nog onvoldoende benutten door beperkt in te zetten op samenwerkingen. Vooral ondernemende sportaanbieders en sportverenigingen co-creëren relatief weinig. Sportbonden en commercieel gedreven professionele topsportorganisaties zetten meer in op samenwerkingen, mogelijk gedreven door commerciële belangen.

Verder blijkt dat een grotere mate van omgevingsdynamiek gepaard gaat met een grotere mate van co-creatie. In dynamischere omgevingen werken organisaties dus vaak ook meer samen met externe partijen.

Sportorganisaties werken vooral samen met sporters/leden, overheidsinstanties en sportbonden, maar zetten beperkt in op sportinnovatiecentra en open-innovatie-intermediairs of financiële instellingen.

Een grotere mate van sportinnovatie hangt samen met een hogere algehele score op co-creatie, maar innovatie is niet in gelijke mate gebaat bij samenwerking met elke externe partij. Van alle externe partijen blijkt alleen co-creatie met consultants significant samen te hangen met hogere scores op algehele innovatie.

Tegelijkertijd wijzen de resultaten erop dat het niet zozeer bepalend is met welke partij een organisatie samenwerkt, maar vooral dát ze samenwerkt. Dit blijkt uit het feit dat de algehele mate van co-creatie significant samenhangt met bijna alle innovatie-indicatoren van sportinnovatie (zie bijlage 6).

Tabel 13: Mate van co-creatie met externe partijen vergeleken met 2021

Partij waarmee sportorganisaties samenwerken bij innovatieactiviteiten/vernieuwing	Gemiddelde op co-creatie (alle organisaties samen) 2025	Gemiddelde op co-creatie (alle organisaties samen) 2021
Vergelijkbare sportorganisaties (exclusief sportbonden)	4,5	4,5
Sportorganisaties uit andere takken van sport	4,4	3,9
Nationale/internationale sportbonden	4,7	4,6
Leveranciers	4,5	4,8
Overheidsinstanties	4,8	4,0
Commerciële sponsors	4,2	4,6
Financiële instellingen	3,5	2,9
Onderzoeksinstituten	4,2	4,0
Sportinnovatiecentra (bijvoorbeeld Papendal)	3,3	3,1
Consultants/open-innovatie-intermediairs	3,3	3,0
Sporters/leden die deelnemen aan sportactiviteiten	5,1	5,4
Bezoekers/toeschouwers	4,3	3,6
Gemiddelde van externe partijen samen	4,3	3,9

Noot: de mate van co-creatie hebben we gemeten op een schaal van 1 tot 7, waarbij we organisatievormen gelijk hebben gewogen om de representativiteit te waarborgen (n=99 in 2025; als

organisaties aangaven niet bezig te zijn met innovatie/vernieuwing, hebben ze de vraag niet ingevuld).

6.3 Conclusie

Technologische factoren, zoals beschikbare middelen en investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D), blijken belangrijk voor het stimuleren van innovatie. Daarnaast is een grote(re) rol weggelegd voor niet-technologische factoren die innovatie kunnen bevorderen, zoals co-creatie en creatieve vaardigheden van medewerkers of vrijwilligers.

Wanneer we beschikbare middelen en niet-technologische factoren samen analyseren, hebben beschikbare middelen geen significante voorspellende functie meer. Dit onderstreept het belang van creatieve vaardigheden en co-creatie als drijvende krachten achter sportinnovatie.

Voor sportorganisaties ligt er dan ook winst in het aanjagen van het creatieve vermogen van vrijwilligers en medewerkers. En in intensiever samenwerken met externe partners om kennis te delen en innovatie verder te stimuleren.

7. Conclusies en algemene aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit de Sportinnovatiemonitor 2025. We geven antwoord op de centrale onderzoeksvragen. Daarnaast doen we aanbevelingen voor de hele Nederlandse sportsector en voor specifieke sportorganisaties.

Het doel van de Sportinnovatiemonitor was het innovatieniveau van de Nederlandse sportsector in 2025 in kaart te brengen. Daarnaast maakt het onderzoek het mogelijk om vergelijkingen te maken met andere Europese landen, met de nationale Innovatiemonitor en met de 0-meting van sportinnovatie in 2021. Verder geeft het onderzoek inzicht in de samenhang tussen innovatie en prestaties van sportorganisaties, en in de factoren die innovatie stimuleren.

7.1 Conclusies

Sportinnovatie in Nederland

Op basis van de Sportinnovatiemonitor 2025 komt de Kernindicator Sportinnovatie uit op een 6,3. Hierbij hebben we de gemiddelde score voor sportinnovatie (4,4) op basis van een 7-puntsschaal omgerekend naar een 10-puntsschaal. De score voor sportinnovatie hebben we berekend op basis van vijf innovatie-indicatoren:

- exploratieve innovatie;
- exploitatieve innovatie;
- productinnovatie;
- procesinnovatie;
- digitale transformatie.

Over het algemeen scoren sportorganisaties het hoogst op exploitatieve innovatie (incrementele vernieuwing) en het laagst op productinnovatie. Dit betekent dat sportorganisaties vooral gericht zijn op het geleidelijk verbeteren en optimaliseren van bestaande sportactiviteiten, processen en diensten. En minder op het ontwikkelen van volledig nieuwe producten of radicale vernieuwing.

Sportinnovatie per type sportorganisatie

We keken naar vijf typen organisaties:

- commercieel gedreven professionele topsportorganisaties;
- topsportprogramma's;

- sportverenigingen uit de breedtesport;
- ondernemende sportaanbieders;
- sportbonden.

Uit dit onderzoek blijkt dat sportverenigingen (breedtesport) lager scoren op zowel de totale Kernindicator Sportinnovatie als de vijf innovatie-indicatoren dan één of meerdere andere typen organisaties. Dit betekent dat sportverenigingen minder innovatief zijn op alle gebieden van innovatie.

Ze zijn dus minder bezig met bijvoorbeeld het optimaliseren van het huidige of het bedenken van nieuw sportaanbod (door bijv. de introductie van een nieuwe sportvorm), of met het implementeren van digitale oplossingen voor bijvoorbeeld de ledenadministratie. In de praktijk vertaalt dit zich naar een relatief traditioneel sportaanbod, beperkte organisatorische vernieuwing en een gering gebruik van digitale middelen. Daardoor is het lastiger om in te spelen op veranderende behoeften van (potentiële) sporters.

Tussen de andere organisatietypen zien we geen significante verschillen op sportinnovatie en de deelindicatoren daarvan.

We kunnen de organisaties in de steekproef indelen in commercieel (commercieel gedreven professionele topsportorganisaties en ondernemende sportaanbieders) versus niet-commercieel (topsportprogramma's en sportverenigingen). Commerciële organisaties scoren hoger op de Kernindicator Sportinnovatie en op alle deelindicatoren.

Een reden hiervoor kan zijn dat deze organisaties meer (financiële) middelen tot hun beschikking hebben. Of dat ze meer gebaat zijn bij het introduceren van bijvoorbeeld een innovatieve trainingsmethode om de sportprestaties te verbeteren.

Sportinnovatie in vergelijking met Europa

Nederland scoort met een gemiddelde score van 4,4 op sportinnovatie vergelijkbaar met andere Europese landen waar dit onderzoek is uitgevoerd (België, Griekenland, Ierland, Italië, Oostenrijk, Portugal en Spanje). Op de afzonderlijke onderdelen van innovatie zijn ook geen significante verschillen zichtbaar tussen Nederland en het Europese gemiddelde.

Sportinnovatie over de tijd en in vergelijking andere Nederlandse organisaties

Vergeleken met de 0-meting uit 2021 blijft de score op sportinnovatie stabiel. De score op exploratieve innovatie is gedaald (van 4,9 naar 4,6). Dit betekent dat sportorganisaties minder inzetten op radicale vernieuwingen, zoals de introductie van een compleet nieuw sportaanbod. Een verklaring hiervoor kunnen de geopolitieke en economische spanningen zijn, die radicale veranderingen afremmen, terwijl in 2021 de coronapandemie eerder

aanzette tot (radicale) veranderingen. Dat de totale sportinnovatiescore in 2025 vergelijkbaar is met die van 2021, is dan ook positief.

In de sportsector zien we vergelijkbare patronen met andere sectoren. De Nederlandse Innovatiemonitor laat namelijk ook een lichte afname van de exploratieve innovatie zien tussen 2021 en 2025 (De Jong et al., 2025).

De focus van innovatie

Sportorganisaties die innoveren, richten zich hierbij vooral op sportprestaties en inspelen op de behoeften van sporters en leden (5,2). Daarna volgen economische doelen (5,0), regelgeving (4,7) en in mindere mate sociale/maatschappelijke doelen (4,6).

Dit betekent dat sportorganisaties die innoveren, vooral inzetten op het verbeteren van sportprestaties, ledenbinding en het versterken van hun financiële doelen. En dus minder op inclusiviteit en het wegnemen van participatiedrempels, en op het naleven van en anticiperen op (nieuwe) wet- en regelgeving. Hierbij kan meespelen dat we sterk maatschappelijk georiënteerde vormen van sport, zoals 7x7-voetbal of G-voetbal, niet in dit onderzoek hebben meegenomen.

Samenhang met prestaties en tevredenheid

Sportinnovatie hangt positief samen met sportprestaties en tevredenheid. Dit betekent dat sportorganisaties die hoger scoren op innovatie, ook hoger scoren op het gebied van sportprestaties en het aantrekken en behouden van leden/sporters. En dat medewerkers of vrijwilligers van deze organisaties over het algemeen tevredener zijn.

We spreken hier van een samenhang (correlatie), en niet van causaliteit. Het zou namelijk ook zo kunnen zijn dat hogere prestaties of een hogere tevredenheid van medewerkers en vrijwilligers leiden tot meer innovatie.

Daarnaast verdwijnt de significante samenhang tussen sportinnovatie en prestaties wanneer we controleren voor omzet. Dat wijst op een belangrijke rol van de omzet in deze relatie.

Factoren die samenhangen met sportinnovatie

Uit dit onderzoek blijkt dat sportinnovatie wordt bepaald door een combinatie van technologische en niet-technologische factoren. Met name investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en de aanwezigheid van voldoende beschikbare middelen hangen samen met een hoger innovatieniveau. Organisaties met meer financiële en organisatorische ruimte om te investeren in vernieuwing, zoals commercieel gedreven topsportorganisaties en sportbonden, scoren gemiddeld ook hoger op sportinnovatie.

Daarnaast blijken niet-technologische factoren minstens zo belangrijk. Co-creatie en de creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers zijn belangrijke voorspellers van sportinnovatie. Organisaties waarin medewerkers beter in staat zijn nieuwe ideeën te ontwikkelen en die vaker samenwerken met externe partijen, zoals overheden, kennisinstellingen of andere sportorganisaties, laten hogere innovatiescores zien.

Opvallend is dat samenwerking in de praktijk nog relatief beperkt wordt ingezet, terwijl co-creatie juist sterk samenhangt met zowel de algehele sportinnovatie als met de innovatie-indicatoren exploratieve, exploitatieve, proces- en digitale innovatie. Vooral het feit dat organisaties samenwerken, lijkt daarmee belangrijker te zijn dan met welke specifieke partij dat gebeurt.

Wanneer we de factoren in samenhang bekijken, komen vooral co-creatie en creatieve vaardigheden naar voren als de meest consistente voorspellers van sportinnovatie. De rol van beschikbare middelen blijft relevant, maar verdwijnt als directe voorspeller wanneer we ook de niet-technologische factoren meenemen.

Dit onderstreept dat sportinnovatie vooral wordt gedreven door samenwerking, kennisdeling en ruimte voor creativiteit. Hier ligt dus nog ruimte voor verbetering, omdat sportorganisaties nog niet veel samenwerken met externe partijen voor innovatie.

7.2 Aanbevelingen

Tot slot doen op basis van ons onderzoek enkele aanbevelingen om innovatie in de sportsector te bevorderen. We doen aanbevelingen voor de hele sportsector, voor sportverenigingen en voor andere organisatietypen.

Overkoepelende aanbevelingen voor de hele sportsector

Stimuleer exploratieve innovatie (radicale vernieuwingen)

De Nederlandse sportsector scoort relatief laag op de deelindicator exploratieve innovatie (grote vernieuwingen). Daarom raden we aan stimulansen te creëren voor sportorganisaties om nieuwe concepten, nieuwe sporten of digitale innovaties te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld via een innovatiefonds voor experimentele projecten, zoals hybride lessen, nieuwe beweegvormen voor ouderen of innovatieve competitieconcepten. Ook Sportinnovator kan hier een belangrijke rol in spelen.

Versterk digitale transformatie

Daarnaast is er ruimte om digitale transformatie verder te versterken. Ondersteun sportorganisaties bijvoorbeeld bij het gebruik van digitale tools voor ledenadministratie, online boekingsystemen en datagedreven trainingsaanpakken. Praktische ondersteuning

kan bestaan uit workshops, kennisdeling via webinars, of samenwerkingsprojecten tussen verenigingen of ondernemende aanbieders en technologiepartners.

Ondersteun organisatiecapaciteit en zet in op co-creatie en creatieve vaardigheden van vrijwilligers

Om innovatie structureel te verankeren is het belangrijk dat sportorganisaties beschikken over voldoende capaciteit en wendbaarheid. Ondersteun daarom vooral kleinere verenigingen en sportaanbieders met projectcapaciteit, tijdelijk personeel, en samenwerking met studenten en kennisinstellingen voor dataverzameling en -analyse.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat co-creatie en creatieve vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers belangrijke drijvende krachten zijn achter sportinnovatie. Het versterken van deze vaardigheden en het stimuleren van samenwerking met externe partijen, zoals gemeenten, sportbonden, kennisinstellingen en leveranciers, biedt daarom belangrijke kansen.

Het is daarbij relevant om het gesprek over innovatie sterker te verankeren binnen bestaande netwerken, bijvoorbeeld van het lokale sportakkoord. Omdat de middelen naar verwachting teruglopen, is mogelijk de grootste winst te behalen door het gesprek hierover te starten op lokaal niveau, om zo te komen tot co-creatie.

Investeer in onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Investeren in R&D kan bijvoorbeeld door samenwerkingsprojecten tussen sportverenigingen, kennisinstellingen en commerciële partners, gericht op data-analyse voor trainingsoptimalisatie, nieuwe sportconcepten of de ontwikkeling van innovatieve sportkleding of -schoenen.

Zorg voor structurele borging van de Sportinnovatiemonitor

Maak van de Kernindicator Sportinnovatie een van de kernindicatoren voor sport en bewegen. Deze indicator kunnen we eens in de vier jaar vernieuwen via een vervolgmeting van de Sportinnovatiemonitor. Zo worden trends in sportinnovatie zichtbaar en kun je hier vanuit beleid op inspelen. Hierbij is het belangrijk om onderzoek te doen naar respons-verhogende maatregelen.

Verder kunnen we inzetten op internationale kennisdeling en benchmarking met andere Europese landen, om zo ook gebruik te kunnen maken van inspirerende goede voorbeelden uit andere landen. Daarnaast is het belangrijk om de methode te blijven vergelijken met de Nederlandse Innovatiemonitor, om zo de vergelijkbaarheid te waarborgen.

Verbind sportinnovatieactiviteiten sterker aan maatschappelijke en sociale impact

De innovaties van sportorganisaties zijn vaker gericht op economische en sportprestatiegerichte doelen dan op sociaal-maatschappelijke doelen. Hiermee blijft de sociale toegevoegde waarde van sport(deelname) onderbelicht.

Ontwikkel daarom programma's die inclusiviteit vergroten, deelname van ondervertegenwoordigde groepen stimuleren, of bijdragen aan gezondheid, educatie en duurzaamheid. Zo kun je de impact van innovatie vergroten. En daarmee niet alleen de waarde van innovatie voor de organisatie zelf, maar ook voor de samenleving.

Aanbevelingen voor sportverenigingen

Vooralsportverenigingen (breedtesport) scoren lager op zowel algemene sportinnovatie als alle deelindicatoren. Daarom richten we enkele aanbevelingen specifiek op dit type organisatie.

Stimuleer laagdrempelige verbeteringen

Het is voor sportverenigingen belangrijk om laagdrempelige verbeteringen te stimuleren (exploitatieve, proces- en productinnovatie). Bijvoorbeeld:

- nieuwe vormen van hun sport uitproberen (bijv. bubbelvoetbal of voetbal voor een andere doelgroep, zoals senioren of mensen met een beperking);
- inzetten op een flexibel sportaanbod (bijv. verschillende trainingstijden);
- een digitale ledenadministratie implementeren;
- sociale media inzetten;
- aandacht hebben voor de wensen en tevredenheid van de leden.

Bestuurders en vrijwilligers helpen om innovaties te realiseren zonder grote financiële risico's, kan door:

- gerichte ondersteuning vanuit bijvoorbeeld bonden;
- co-creatie met andere verenigingen en lokale partijen;
- leiderschapstrainingen gericht op innovatie.

Het aanspreken van nieuwe doelgroepen zou de focus van innovatie bovendien verschuiven naar een meer maatschappelijke focus. En dus minder een focus op sportprestaties en economische doelen, zoals nu het geval is.

Aanbevelingen voor andere organisatietypen

De andere organisatietypen scoren weliswaar beter op sportinnovatie dan de sportverenigingen, maar ook deze organisaties kunnen meer doen aan sportinnovatie.

Commercieel gedreven professionele topsportorganisaties

Voor commercieel gedreven professionele topsportorganisaties is het belangrijk om te blijven investeren in data-analyse, CRM-systemen en procesoptimalisatie, om prestaties en inkomsten te maximaliseren. Daarnaast kunnen ze hun score op sociale impact vergroten. Bijvoorbeeld via sporteducatie voor jongeren of duurzame initiatieven in (top)stadions, of door topsport inclusiever te maken.

Topsportprogramma's

Voor niet-commercieel gedreven topsportprogramma's is het belangrijk om te investeren in digitale tools, zoals dataverzameling en monitoring, in nieuwe trainingsprogramma's en in kennisdeling tussen coaches en bonden. Dit helpt om de scores op product- en procesinnovatie en digitale transformatie te vergroten. En het maakt talentontwikkeling flexibeler en innovatiever. Voor dataverzameling en monitoring kan de infrastructuur van Sport Data Valley behulpzaam zijn.

Ondernemende sportaanbieders

Ondernemende sportaanbieders kunnen hun in vergelijking met verenigingen hoge score op exploitatieve innovatie behouden door hun lessen, online aanbod en aangepaste abonnementsstructuren te blijven ontwikkelen.

Hun maatschappelijke impact en inclusiviteit kunnen ze verder versterken door lessen aan te bieden voor specifieke groepen. Tot slot is het belangrijk dat ze creativiteit en initiatief van medewerkers stimuleren.

Sportbonden

Sportbonden kunnen hun hoge score op exploitatieve en exploratieve innovatie vergeleken met sportverenigingen behouden door te blijven investeren in de ontwikkeling van nieuwe sporttypes. Of in het verbeteren van administratieve processen via bijvoorbeeld een AI-gedreven CRM-systeem.

Tegelijk kunnen ze maatschappelijke doelen beter integreren door de sport aan te passen voor nieuwe doelgroepen en deze toegankelijker te maken. Zo kunnen ze andere (breedte)sportorganisaties, zoals hun leden (sportverenigingen), inspireren om ook te innoveren.

Bronnenlijst

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

<https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 19-35.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12250>

Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.

<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

<https://doi.org/10.1108/14601060410565074>

Day, D. V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 397-433.

<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.678697>

De Jong, G., Koeman, N, Volberda, H. W., & Heij, K. (2020). *Het Nederlandse innovatielandschap in roerige tijden: resultaten van de Nederlandse Innovatie Monitor 2020*. SEO Economisch Onderzoek/Amsterdam Centre for Business Innovation.

De Jong, G., Konijn, S., Volberda, H. W., & Hollen, M. A. (2025). *Nederlandse Innovatie Monitor 2025: het innovatielandschap in een kwetsbare omgeving*. SEO Economisch Onderzoek/Amsterdam Centre for Business Innovation.

Edwards, M. B. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport management review*, 18(1), 6-19.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>

- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39, 311-316.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>
- Eurostat/EC (2020). *The Community Innovation Survey (CIS) 2020* [Harmonised survey questionnaire].
https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/inn_cis12_esms_an_2.pdf
- Eurostat/EC (2014). *The Community Innovation Survey (CIS) 2014* [Harmonised survey questionnaire]. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis9_esms.htm
- Heij, K., Hoekman, R. H. A., Lucassen, J. M. H., Noordzij, J. M., & Volberda, H. (2021). *Sportinnovatiemonitor: een eerste meting onder diverse vormen van sport en bewegen (nulmeting)*. Amsterdam Centre for Business Innovation/Mulier Instituut.
- Heij, K., & Volberda, H. W. (2020). *Sportinnovatie in Nederland: in de startblokken om te weten en te meten*. Amsterdam Centre for Business Innovation/Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam.
- Henao-García, E. A., & Cardona Montoya, R. A. (2023). Fostering technological innovation through management and marketing innovation. The human and non-technological linkage. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 183-206.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0148>
- Hsu, C., Tan, K. C., Jayaram, J., & Laosirihongthong, T. (2014). Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5467-5483.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.915069>
- Inoue, Y., Lock, D., Gillooly, L., Shipway, R., & Swanson, S. (2022). The organizational identification and well-being framework: theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery. *Sport Management Review*, 25(1), 1-30.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1911496>
- Jahanmir, S. F., & Lages, L. F. (2016). The late-adopter scale: A measure of late adopters of technological innovations. *Journal of Business Research*, 69, 1701-1706.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.041>
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

Troilo, G., De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 259-277. <https://doi.org/10.1111/jpim.12094>

Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001>

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>

<https://doi.org/10.1111/emre.12007> Volberda, H. W., Heij, K., & Bosma, M. (2019). *Innovatie jij.nu: niet de robots, maar wij zijn aan zet*. Management Impact.

Waardenburg, M. (2016). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 38–54. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153883>
<https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153883>

Waardenburg, M., & Nagel, S. (2019). Social roles of sport organisations: developments, contexts and challenges. *European Journal for Sport and Society*, 16(2), 83–87. <https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1622203>
<https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1622203>

Bijlagen

Bijlage 1: Opbouw schaal om sportinnovatie te meten

Sportinnovatieschaal: Innovatie-indicator	Items
1. Exploratieve innovatie (gebaseerd op Jansen et al., 2006)	Wij benutten regelmatig de mogelijkheden die nieuwe sportsegmenten ons bieden (bijv. 'wandervoetbal' of 'seniorenvoetbal' bij voetbal).
	Onze organisatie gebruikt regelmatig nieuwe kanalen (bijv. sociale media) om (potentiële) sporters, leden of bezoekers te bereiken.
	Onze organisatie gaat regelmatig in op verzoeken om het sportaanbod te vernieuwen.
	Onze organisatie verandert het sportaanbod dusdanig dat geheel nieuwe elementen worden geïntroduceerd.
2. Exploitatieve innovatie (gebaseerd op Jansen et al., 2006)	Wij vergroten schaalvoordelen door meer sporters, leden of toeschouwers aan te trekken.
	Wij voeren regelmatig kleine aanpassingen door in ons sportaanbod of in onze sportactiviteiten.
	Wij verbeteren de efficiency waarmee we onze sportactiviteiten uitvoeren (incl. het gebruik van sportfaciliteiten, apparatuur of hulpmiddelen).
	Onze organisatie besteedt aandacht aan het uitbreiden van het aanbod voor onze stakeholders (sporters, leden, bezoekers, partners, etc.).
3. Productinnovatie (gebaseerd op Miller & Friesen, 1982)	In de afgelopen jaren hebben we veel veranderingen in ons sportaanbod doorgevoerd.
	Veranderingen in ons sportaanbod zijn doorgaans van incrementele (in plaats van radicale) aard.*
	We investeren sterk in initiatieven die gericht zijn op het vernieuwen van ons sportaanbod.*
	De vernieuwingen in ons sportaanbod zijn zeer vooruitstrevend voor onze vorm van sport in Nederland.

4. Procesinnovatie (gebaseerd op Eurostat/EC, 2020, 2014; Henao-Garcia & Montoya, 2023)	We introduceren regelmatig nieuwe of aanzienlijk verbeterde manieren of technieken voor het leveren van ons sportaanbod.
	Wij zoeken voortdurend naar manieren om de professionaliteit en kwaliteit van begeleiding bij onze activiteiten te verbeteren.
	De apparatuur, hulpmiddelen en/of faciliteiten die we gebruiken voor het beoefenen van onze sportactiviteiten worden regelmatig vernieuwd.
	De apparatuur, hulpmiddelen en/of faciliteiten die we gebruiken voor het beoefenen van onze sportactiviteiten zijn zeer vooruitstrevend voor onze tak van sport in Nederland.
	Ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties zijn wij in staat om nieuwe inzichten en/of nieuwe technologische ontwikkelingen snel toe te passen in onze sportactiviteiten.
	Ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties passen wij 'state-of-the-art' inzichten en/of technologische ontwikkelingen toe bij het beoefenen van onze sportactiviteiten.
	We zoeken voortdurend naar nieuwe manieren om administratieve zaken (bijv. de registratie van aanwezigen of de ledenadministratie) te optimaliseren.*
	We introduceren regelmatig nieuwe of aanzienlijk verbeterde processen op het gebied van inkoop, boekhouding of onderhoudswerkzaamheden.*
	Onze organisatie voert regelmatig vernieuwingen door in het managen van de externe relaties.*
	Onze organisatie gebruikt regelmatig nieuwe marketing- of commercialisatiemethoden (bijv. de creatie van een nieuw merkimage, de introductie van loyaliteitskaarten, of aanpassingen in promotie- of verkoopkanalen).*
	In de afgelopen jaren hebben we nieuwe prijsmethoden geïntroduceerd (bijv. kortingssystemen of de introductie van variabele prijzen).*
5. Digitale transformatie (gebaseerd op Matt	Onze organisatie is erg traag met het benutten van nieuwe digitale technologieën (zoals apps, online platforms of AI-tools).

et al., 2015; Jahanmir & Lages, 2016; Hsu et al., 2014; Narver et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006)	Onze organisatie is een van de laatste in onze sport die de overstap naar digitale oplossingen maakt.
	Ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties passen wij zeer vernieuwende digitale technologieën toe.
	Wij gebruiken nieuwe digitale technologieën om beter in te spelen op de behoeftes van onze sporters of leden.
	Wij introduceren nieuwe digitale oplossingen zelfs als dat ten koste gaat van onze bestaande oplossingen
	Wij proberen steeds nieuwe digitale behoeftes te ontdekken bij onze sporters of leden.
	Er vinden vaak veranderingen plaats in onze organisatie als gevolg van digitale ontwikkelingen.
	Digitale ontwikkelingen leiden regelmatig tot aanpassingen in onze organisatiestrategie.
	Als gevolg van digitale ontwikkelingen hebben we een meer datagedreven organisatiecultuur.

*Toegevoegde/veranderde items ten opzichte van de gebruikte schalen voor procesinnovatie en productinnovatie in de 0-meting (2021).

Bijlage 2: Andere concepten die we meten in dit onderzoek

Concept	Omschrijving	Items
Investerings (gebaseerd op Eurostat/EC, 2014)	Diverse investeringen, zoals in de ontwikkeling van medewerkers/vrijwilligers, onderzoek en ontwikkeling (R&D) en nieuwe sportattributen	Welk percentage van de inkomsten heeft uw sportorganisatie het afgelopen jaar geïnvesteerd in het volgende? ◆ Ontwikkeling van personeel en vrijwilligers (opleidingen e.d.) ◆ Ondersteunende informatie en communicatietechnologie (ICT) en digitalisering (inclusief AI): ◆ Onderzoek en ontwikkeling (R&D) ◆ Aankopen ten behoeve van vernieuwing van sportattributen en/of -faciliteiten (excl. vervanging van oude sportattributen en -faciliteiten door zo goed als identieke varianten daarvan)

		◆ Aankopen gericht op het verbeteren van ecologische duurzaamheid (zoals investeringen in energiebesparende maatregelen, recyclebare materialen of milieuvriendelijker voedsel of vervoer): ◆ Marketing- en communicatie (sociale media, PR, reclame, etc.):
Beschikbare middelen (gebaseerd op Atuahene-Gima, 2005)	Middelen die een organisatie tot haar beschikking heeft om nieuwe initiatieven mogelijk te maken	◆ Onze organisatie heeft vrij inzetbare middelen (zoals geld, tijd of personeel) tot haar beschikking die snel aangewend kunnen worden om nieuwe strategische initiatieven te financieren. ◆ Onze organisatie heeft op de korte termijn weinig middelen tot haar beschikking om nieuwe initiatieven te financieren. ◆ We zijn in staat om vlot middelen te verkrijgen om nieuwe strategische initiatieven mogelijk te maken. ◆ Het bestuur/de directie van onze organisatie heeft een substantiële hoeveelheid middelen tot haar beschikking om nieuwe strategische initiatieven te financieren.
Co-creatie (gebaseerd op Chesbrough, 2003)	Mate van samenwerking met een scala aan partijen gericht op het bevorderen van innovatie	In welke mate werkt uw organisatie samen met elk van de volgende partijen bij het vernieuwen van uw sportaanbod of van de manieren waarop de sport wordt beoefend (inclusief trainingen) bij uw organisatie? ◆ Vergelijkbare sportorganisaties (exclusief sportbonden) ◆ Sportorganisaties uit andere taken van sport en bewegen (exclusief sportbonden)

		◆ Nationale of internationale sportbond(en)/sportfederatie(s) ◆ Leveranciers (bijv. leveranciers van apparatuur, materiaal, software of diensten) ◆ Overheidsinstantie(s) (gemeente, centrale overheid, etc.) ◆ Commerciële sponsors ◆ Financiële instellingen (excl. sponsors en overheidsinstanties) ◆ Onderzoeksinstituten (incl. universiteiten en andere onderwijsinstellingen) ◆ Sportinnovatiecentra (bijv. Sportcentrum Papendal, KNVB Campus, Embedded Fitness), namelijk: ◆ Consultants en/of open innovatie-intermediairs ◆ Sporters of leden die deelnemen aan sportactiviteiten van uw organisatie ◆ Bezoekers (toeschouwers, fans, etc.) ◆ Andere externe partij(en) (<i>optioneel</i>), namelijk:
Creatieve Vaardigheden (gebaseerd op Birdi et al., 2016)	De mate waarin medewerkers (inclusief vrijwilligers) vaardigheden hebben om anders na te denken over kwesties, om zo met nieuwe en originele ideeën te komen, en in staat zijn de kwaliteit van nieuwe oplossingen te analyseren	Medewerkers (werknemers/vrijwilligers) van onze organisatie zijn zeer vaardig om ... ◆ ... nieuwe manieren te bedenken om activiteiten uit te voeren. ◆ ... nieuwe ideeën aan te dragen. ◆ ... nieuwe verbetermogelijkheden te vinden. ◆ ... nieuwe mogelijkheden voor innovatie te vinden. ◆ ... meerdere oplossingen te bedenken voor een probleem. ◆ ... de oorzaak te vinden van een probleem. ◆ ... de beste oplossing te selecteren voor een probleem uit

		verschillende mogelijke oplossingen.
Transformationeel leiderschap (gebaseerd op Avolio et al., 1999; Carless et al., 2000)	De mate waarin het bestuur/de directie van een sportorganisatie medewerkers/vrijwilligers stimuleert om organisatorische doelen te bereiken, bijvoorbeeld via inspirerende motivatie en intellectuele uitdaging	Het bestuur/management (of de directie) van onze organisatie... ◆ ... communiceert een duidelijke en positieve visie over de toekomst. ◆ ... behandelt medewerkers (werknemers/vrijwilligers) als individuen en ondersteunt hen in hun ontwikkeling. ◆ ... geeft aanmoediging en erkenning aan medewerkers (werknemers/vrijwilligers). ◆ ... bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen teamleden. ◆ ... stimuleert mensen om met een frisse blik naar problemen te kijken en om veronderstellingen ter discussie te stellen. ◆ ... is duidelijk over hun waarden en handelt in lijn met waar ze voor staan. ◆ ... boezemt trots en respect in bij anderen en inspireert medewerkers (werknemers/vrijwilligers) met hun bekwaamheid.
Prestaties (gebaseerd op Jaworski & Kohli, 1993)	Diverse prestatie-indicatoren, zoals huidige sportprestaties en financiële positie	◆ Onze organisatie heeft een zeer solide financiële positie. ◆ Ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties doen wij het financieel zeer goed. ◆ Ten opzichte van vergelijkbare sportorganisaties zijn onze sportprestaties uitmuntend. ◆ In vergelijking met soortgelijke organisaties scoren wij uitstekend wat betreft het aantrekken en behouden van nieuwe sporters en/of leden.

Tevredenheid	Tevredenheid van sporters en medewerkers/vrijwilligers	◆ Onze sporters en/of leden zijn tevreden. ◆ Onze medewerkers (inclusief vrijwilligers) zijn tevreden met hun rol binnen de organisatie.
Overige factoren:		
Omgevingsdynamiek (Jansen et al., 2006)	Mate van veranderingen in de context waarin een sportorganisatie actief is, bijvoorbeeld in technologische ontwikkelingen of wetgeving	◆ Veranderingen binnen onze sport zijn zeer ingrijpend. ◆ Sporters vragen regelmatig om vernieuwing van het sportaanbod. ◆ In onze sport vinden continu veranderingen plaats. ◆ In een jaar is er niets veranderd in onze sport. ◆ De behoefte om onze sport te beoefenen verandert vaak en snel.
Technologische turbulentie (gebaseerd op Jaworski & Kohli, 1993)	Invloed van technologische veranderingen, en technologische ontwikkelingen in de context waarin de sportorganisatie actief is	◆ De technologie die in onze sport wordt gebruikt is aan snelle verandering onderhevig. ◆ Technologische veranderingen bieden grote kansen voor onze sport. ◆ Technologische doorbraken hebben veel veranderingen in onze sport mogelijk gemaakt. ◆ Technologische ontwikkelingen in onze sport zijn relatief beperkt qua omvang en snelheid.
Economische focus	Innovaties zijn primair gericht op het...	◆ ...toekomstbestendiger maken van onze organisatie. ◆ ... verhogen van de omzet (inkomsten) van onze organisatie. ◆ ...verminderen van onze kosten (operationele kosten of kapitaalkosten).
Sportprestatie focus	Innovaties zijn primair gericht op het...	◆ ...aantrekken of behouden van meer sporters, leden, toeschouwers of fans. ◆ ...inspelen op de veranderende vraag van sporters, leden, toeschouwers, fans of sponsors.

		◆ ...vergroten van de betrokkenheid van onze bestaande/potentiële leden, toeschouwers of fans. ◆ ...verbeteren van de sportprestaties (bij wedstrijden en/of trainingen) van onze sporters/leden. ◆ ...vergroten van de winkansen. ◆ ...voorkomen of verminderen van gezondheidsgerelateerde klachten (zoals sportblessures). ◆ ...verbeteren van de kwaliteit of gebruiksvriendelijkheid van onze apparatuur, faciliteiten of ons sportaanbod. ◆ ...bevorderen van een actieve/gezondere levensstijl van onze bestaande sporters/leden. ◆ ...bevorderen van een positieve sportcultuur (bijv. plezierig, veilig, eerlijk en zorgeloos sporten) binnen onze organisatie.
Sociale focus	Innovaties zijn primair gericht op het...	◆ ...bevorderen van ecologische duurzaamheid (bijv. door onze CO2-uitstoot te verminderen). ◆ ...bevorderen van de sportdeelname onder kinderen. ◆ ...vergroten van inclusiviteit en het beslechten van participatiedrempels in de samenleving. ◆ ...verminderen van de algehele uitgaven in Nederland aan medische behandelingen. ◆ ...verbeteren van relevante vaardigheden van mensen in onze samenleving (zoals middels het geven van zelfverdedigings- of zwemlessen).
Regelgevingsfocus	Innovaties zijn primair gericht op het...	◆ ...naleven van de huidige wet- en regelgeving.

		♦ ...anticiperen op nieuwe wet- en regelgeving.
Jaar van oprichting		Wanneer is uw organisatie opgericht? in 2020 of later tussen 2010 en 2019 tussen 2000 en 2009 tussen 1975 en 1999 vóór 1975
Land en regio waar sportorganisatie gevestigd is		Keuzelist van NUTS-regio's
Omzet		Wat was de omzet van uw organisatie in het afgelopen jaar? < €10.000 €10.000–€49.999 €50.000–€199.999 €200.000–€899.999 €900.000–€15 miljoen €15–50 miljoen > €50 miljoen Wil/kan ik niet zeggen
Aantal vrijwilligers		Hoeveel vrijwilligers zijn bij uw organisatie actief?
Aantal leden		Hoeveel betalende leden (gedefinieerd als personen die betalen om deel te mogen nemen aan sportactiviteiten en/of actief gebruik te maken van diensten) telt uw organisatie?
Aantal betaalde professionele atleten		Hoeveel betaalde, professionele sporters/atleten telt uw organisatie?
Aantal medewerkers		Hoeveel betaalde werknemers (<i>exclusief</i> betaalde sporters) telt uw organisatie, uitgedrukt in voltijdsequivalent (fte)?
Sport waarin organisatie actief is		
Sportorganisatievorm	Classificatie in: -Commerciële organisatie gericht op topsport of	Hoe zou u uw organisatie typeren?

	andersoortige professionele sport -Niet-commerciële organisatie gericht op topsport of andersoortige professionele sport -Sportvereniging voor breedtesport (niet commercieel gedreven) -Ondernemende aanbieder van breedtesport (fitnesscentrum, zwembad, dansstudio, etc.) -Sportbond (met sportorganisaties als leden)	
Functie van respondent		Wat is uw functie? (bijv. directeur, voorzitter, algemeen manager, etc.)
Technologische innovatie	Mate waarin sportorganisaties technologische en digitale innovaties implementeren en gebruiken	In hoeverre heeft uw organisatie geïnvesteerd in onderstaande typen technologische innovaties: ◆ Integratie van sociale media via platformen zoals Facebook, Instagram, TikTok of YouTube. ◆ Virtual reality (VR), gamification, of gamingtechnologieën om trainingsscenarios te stimuleren of sportparticipatie te bevorderen. ◆ Video- en audio-opnamesystemen waarmee wedstrijd- en/of trainingssituaties kunnen worden beoordeeld, sportprestaties kunnen worden geanalyseerd, de betrokkenheid van bezoekers of fans kan worden vergroot, of de veiligheid kan worden verbeterd. ◆ AI-gedreven technologieën – bijvoorbeeld voor data-analyse, het vastleggen van bewegingen

		(‘human pose estimation’-technologie), of het verbeteren van social media engagement. ◆ Draagbare gegevens-verzamelande apparatuur die wordt gebruikt om de prestaties of fysieke gesteldheid van sporters te monitoren en/of te analyseren (zoals slimme kleding of horloges, GPS-trackers of hartslagmeters). ◆ Innovatieve materialen of uitrustingen ontworpen om de veiligheid of prestaties van sporters te verbeteren (zoals snijbestendige kleding of 3D-geprinte inlegzolen) of om de duurzaamheid te verbeteren (zoals milieuvriendelijkere sportapparatuur). ◆ Blockchain-gedreven technologie – bijvoorbeeld voor het beveiligen van ticketingsystemen, het aanbieden van digitale verzamelobjecten (memorabilia, ruilkaarten, etc.) om de betrokkenheid van fans te vergroten, het faciliteren van gedecentraliseerde sponsorovereenkomsten, of het beschermen van de gegevensintegriteit bij dopingcontroles.
--	--	--

**Het gros van de schalen hebben we gemeten op een 7-puntschaal, van ‘zeer mee oneens’ (score 1) tot en met ‘zeer mee eens’ (score 7), behalve organisatiekenmerken en technologische innovatie.*

Bijlage 3: Validatie van schalen

De onderstaande tabel bevat inzichten van schalen die uit meerdere items bestaan. De bevindingen hiervan komen voort uit een exploratieve factoranalyse (op basis van *principal*

component analyses met *varimax rotation* en eigen *values* op basis van Kaisers criterium van 1). In de rechterkolom staat de uitkomst van de Cronbachs-analyse.

De schalen hebben we gevalideerd op een steekproef van n=113 (Nederlandse steekproef), met uitzondering van co-creatie (n=99) en de variabelen voor innovatiefocus (n=100).

A. Innovatieconcepten

Innovatieconcept	Aantal vragen/stellingen	Schattingsresultaat exploratief factoronderzoek ¹	Cronbach's alpha
Exploratieve innovatie ²	4	≥0,11 / ≥0,84	.69
Exploitatieve innovatie	4	≥0,44 / ≥0,82	.74
Productinnovatie	4	≥0,78 / ≥0,91	.67
Procesinnovatie	11	≥0,34 / ≥0,74	.85
Digitale transformatie	9	≥0,55 / 0,81	.87

¹ In de kolom 'schattingsresultaat exploratief factoronderzoek' staat voor de schuine streep de minimale communalities-waarde. *Communalities* betreft kortweg de mate van variantie verklaard door de verschillende vragen/stellingen. Een gebruikelijke ondergrens daarvoor is 0,3. Achter de schuine streep staat de *dominant loading*. Een gebruikelijke ondergrens daarvoor is 0,5.

² Besloten item te houden voor de vergelijkbaarheid met de 0-meting.

B. Andere concepten

Concept	Aantal vragen/stellingen	Schattingsresultaat exploratief factoronderzoek ¹	Cronbach's alpha
Beschikbare middelen	4	≥0,62 / ≥0,92	.89
Co-creatie	12	≥0,44 / 0,74	.82
Creatieve vaardigheden	7	≥0,50 / ≥0,80	.88
Transformationeel leiderschap	7	≥0,49 / ≥0,82	.88
Omgevingsdynamiek	5	≥0,30 / ≥0,84	.74
Technologische turbulentie	4	≥0,46 / ≥0,87	.83
Prestaties	4	≥0,34 / ≥0,87	.71
Economische focus	3	≥0,39 / 0,83	.60
Sportprestatiefocus	9	≥0,56 / ≥0,77	.72
Sociale focus	5	≥0,25 / ≥0,78	.62

Sociale focus zonder bevorderen van ecologische duurzaamheid & bevorderen van sportdeelname onder kinderen	3	$\geq 0,42$ / $\geq 0,78$	.61
Regelgevingsfocus	2	$\geq 0,80$ / $0,89$	.74

¹ In de kolom ‘schattingsresultaat exploratief factoronderzoek’ staat voor de schuine streep de minimale communalities-waarde. *Communalities* betreft kortweg de mate van variantie verklaard door de verschillende vragen/stellingen. Een gebruikelijke ondergrens daarvoor is 0,3. Achter de schuine streep staat de *dominant loading*. Een gebruikelijke ondergrens daarvoor is 0,5.

² Beide schalen hebben we getoetst. Het gemiddelde van beide schalen en Cronbach’s alpha is nagenoeg hetzelfde. Daarom hebben we ervoor gekozen de eerste schaal te gebruiken. Ook scoren twee items onder de gebruikelijke ondergrenswaarde voor communalities.

Bijlage 4: Scores op alle schalen

De waardes tussen blokhaken staan achtereenvolgens voor de onder- en bovengrens van de 95%-betrouwbaarheidsinterval.

Het landelijke gemiddelde is de gemiddelde score op het betreffende construct zoals dat is gemeten bij de Nederlandse Innovatiemonitor 2025 (De Jong et al., 2025). Niet overal is een vergelijking mogelijk met het landelijke gemiddelde. Als er geen of geen recente score beschikbaar is uit de Nederlandse Innovatiemonitor, noteren we een streepje.

A. Scores op de schaal van sportinnovatie

Organisatievorm	Exploratieve innovatie	Exploitatieve innovatie	Product innovatie	Proces innovatie	Digitale transformatie	Algehele innovatie
Geselecteerde vormen van sport samen¹	4,6 [4,2;5,0]	4,8 [4,4;5,2]	4,0 [3,5;4,5]	4,5 [4,0;4,9]	4,3 [3,8;4,8]	4,4 [4,0;4,9]
Commercieel gedreven topsport	4,5 [4,0;5,0]	4,7 [4,0;5,5]	4,0 [3,3; 4,6]	5,0 [4,5;5,6]	4,9 [4,0;5,8]	4,6 [4,1;5,1]
Topsportprogramma’s	4,5 [3,8;5,1]	4,6 [4,2;5,1]	3,8 [3,2;4,3]	4,0 [3,7;4,4]	3,8 [3,3;4,3]	4,1 [3,7;4,5]

Verenigingen	4,0 [3,7;4,3]	4,2 [3,9;4,6]	3,3 [3,0;3,6]	3,8 [3,5;4,1]	3,8 [3,5;4,0]	3,8 [3,6;4,1]
Ondernemende sportaanbieders	4,6 [4,1;5,1]	5,1 [4,5;5,7]	4,0 [3,4;4,7]	4,4 [3,8;5,0]	4,2 [3,3;5,1]	4,5 [3,9;5,0]
Sportbonden	5,0 [4,5;5,4]	5,1 [4,8;5,4]	4,1 [3,7;4,5]	4,6 [4,3;4,9]	4,6 [4,2;5,0]	4,7 [4,4;5,0]
Overig	5,1 [4,6;5,7]	5,2 [4,9;5,5]	4,8 [4,4;5,2]	4,8 [4,5;5,1]	4,7 [4,4;5,1]	4,9 [4,7;5,2]
Landelijk gemiddelde	4,2	5,0	-	-	-	-

¹Gewogen per organisatievorm.

B. Scores op factoren

Organisatievorm	Beschikbare middelen	Creatieve vaardigheden	Transformatieel leiderschap	Co-creatie	Omgevingsdynamiek	Technologische turbulentie
Geselecteerde vormen van sport samen¹	3,7 [3,3;4,1]	5,1 [4,9;5,4]	5,5 [5,3;5,7]	4,3 [3,8;4,7]	4,3 [3,9;4,7]	4,3 [3,9;4,8]
Commercieel gedreven topsport	4,0 [2,8;5,3]	5,3 [4,7;5,9]	5,3 [4,7;5,8]	4,7 [3,8;5,6]	4,1 [3,2;5,0]	5,0 [3,9;6,1]
Topsportprogramma's	3,2 [2,3;4,1]	5,2 [4,8;5,5]	5,6 [5,2;5,9]	4,2 [3,7;4,7]	4,4 [3,6;5,1]	4,2 [3,4;5,0]
Verenigingen	3,7 [3,2;4,2]	5,0 [4,7;5,2]	5,4 [5,1;5,6]	4,0 [3,7;4,2]	3,8 [3,5;4,1]	3,9 [3,6;4,2]
Ondernemende sportaanbieders	4,1 [3,1;5,1]	4,9 [4,3;5,5]	5,6 [5,0;6,1]	3,6 [3,0;4,3]	4,2 [3,5;4,9]	4,1 [3,4;4,8]
Sportbonden	3,7 [3,1;4,4]	5,0 [4,7;5,3]	5,4 [5,0;5,7]	4,7 [4,2;5,2]	4,5 [4,1;4,9]	4,2 [3,6;4,8]
Overig	3,3 [2,6;4,0]	5,5 [5,2;5,8]	5,8 [5,4;6,1]	4,5 [4,1;5,0]	4,8 [4,3;5,3]	4,7 [4,0;5,3]

¹Gewogen per organisatievorm.

C. Scores op co-creatie

Samenwerking met	Alle organisatievormen tezamen¹	Commercieel gedreven topsport	Topsportprogramma's	Verenigingen	Ondernemende sportaanbieders	Sportbonden	Overig

Vergelijkbare sportorganisaties	4,4 [3,7;5,1]	3,4 [2,0;4,8]	4,7 [4,1;5,3]	4,2 [3,7;4,6]	3,9 [2,8;5,1]	4,9 [4,4;5,4]	5,4 [4,8;6,0]
Sportorganisaties uit andere takken van sport	4,4 [3,8;4,9]	4,4 [3,3;5,6]	4,0 [3,0;5,0]	4,2 [3,7;4,7]	3,8 [2,8;4,9]	4,6 [4,0;5,1]	5,2 [4,7;5,8]
Nationale of internationale sportbonden	4,8 [4,1;5,4]	5,1 [3,7;6,6]	4,4 [3,2;5,6]	4,2 [3,7;4,7]	4,0 [2,8;5,2]	5,7 [4,9;6,5]	5,1 [4,3;5,9]
Leveranciers	4,5 [3,5;5,5]	5,9 [4,7;7,0]	4,3 [3,7;4,9]	4,3 [3,8;4,7]	3,0 [1,8;4,2]	5,1 [4,6;5,6]	4,8 [4,0;5,5]
Overheidsinstanties	4,8 [4,5;5,0]	4,7 [3,4;6,0]	5,1 [3,8;6,4]	4,8 [4,4;5,2]	4,5 [3,5;5,4]	4,9 [4,1;5,7]	4,7 [3,9;5,4]
Commerciële sponsors	4,2 [3,3;5,2]	5,1 [3,7;6,6]	4,3 [3,5;5,1]	4,1 [3,5;4,7]	2,6 [1,3;4,0]	5,2 [4,6;5,7]	4,0 [3,2;4,8]
Financiële instellingen	3,5 [3,2;3,9]	4,0 [2,6;5,4]	3,7 [2,7;4,7]	3,7 [3,2;4,1]	3,2 [2,1;4,3]	3,3 [2,3;4,3]	3,4 [2,5;4,3]
Onderzoeksinstituten	4,3 [3,7;5,0]	5,0 [4,2;5,8]	3,9 [2,9;4,9]	3,8 [3,1;4,4]	3,6 [3,0;4,3]	4,8 [4,2;5,5]	4,9 [4,1;5,7]
Sportinnovatiecentra	3,6 [2,8;4,4]	4,7 [3,6;5,9]	3,6 [2,7;4,5]	2,5 [2,0;3,0]	3,0 [1,7;4,3]	4,2 [3,2;5,3]	3,5 [2,6;4,5]
Consultants en/of open-innovatie-intermediaries	3,5 [2,7;4,3]	4,9 [3,5;6,2]	2,8 [2,0;3,7]	2,7 [2,1;3,3]	3,1 [2,1;4,2]	3,8 [3,1;4,5]	3,7 [2,9;4,4]
Sporters/leden die deelnemen aan	5,0 [4,6;5,5]	4,3 [2,2;6,4]	4,9 [4,4;5,4]	5,1 [4,7;5,5]	5,2 [4,0;6,4]	5,3 [4,6;6,0]	5,5 [5,0;6,0]

sportactiviteiten							
Bezoekers	4,3 [3,8;4,8]	4,9 [3,1;6,7]	4,3 [3,3;5,3]	4,1 [3,6;4,5]	3,6 [2,4;4,9]	4,8 [4,1;5,4]	4,3 [3,5;5,1]

¹Gewogen per organisatievorm.

D. Scores op prestatie maatstaven & innovatiefocus

Organisatievorm	Alle organisatievormen samen ⁵	Commercieel gedreven	Topsportprogramma's	Verenigingen	Ondernemen de sportaanbieders	Sportbonden	Overig	Landelijk gemiddelde
Prestaties	4,7 [4,5;4,9]	5,0 [3,8;6,2]	4,4 [3,8;5,1]	4,6 [4,3;4,9]	4,7 [4,0;5,4]	4,8 [4,4;5,2]	4,6 [4,0;5,2]	4,9
Tevredenheid van medewerkers	5,4 [5,1;5,6]	5,0 [4,4;5,6]	5,4 [4,9;5,8]	5,4 [5,1;5,7]	5,5 [5,0;6,0]	5,2 [4,8;5,6]	5,7 [5,3;6,1]	-
Tevredenheid van sporters /leden	5,5 [5,0;6,0]	5,3 [4,4;6,1]	4,8 [4,0;5,6]	5,6 [5,4;5,8]	6,1 [5,5;6,7]	5,3 [5,0;5,7]	5,9 [5,6;6,3]	-
Economische focus ¹	5,0 [4,7;5,4]	5,4 [4,9;6,0]	4,6 [3,8;5,3]	4,8 [4,5;5,2]	5,0 [4,3;5,7]	5,1 [4,8;5,4]	5,3 [4,9;5,8]	-
Sportprestatiefocus ²	5,2 [5,0;5,5]	5,3 [4,8;5,8]	5,0 [4,4;5,6]	5,0 [4,8;5,2]	5,4 [4,9;5,9]	5,2 [4,9;5,4]	5,6 [5,4;5,9]	-
Sociale focus ³	4,6 [4,2;5,0]	4,6 [3,8;5,5]	4,3 [3,3;5,2]	4,2 [3,8;4,5]	5,0 [4,5;5,5]	4,5 [4,2;4,8]	4,9 [4,5;5,4]	-
Regelgevingsfocus ⁴	4,7 [4,4;5,1]	5,1 [4,1;6,0]	4,4 [3,1;5,6]	4,8 [4,3;5,2]	4,9 [4,2;5,6]	4,3 [3,8;4,8]	5,0 [4,6;5,5]	-

¹Een *repeated measure*-test laat statische verschillen zien tussen verschillende foci. Een economische focus is statisch significant verschillend van een sociale focus, maar niet van een regelgevings- en een sportprestatiefocus.

²Een sportprestatiefocus is significant verschillend van een sociale en een regelgevingsfocus, maar niet van een economische focus.

³Een sociale focus is significant verschillend van een economische en een sportprestatiefocus, maar niet van een regelgevingsfocus.

⁴Een regelgevingsfocus is significant verschillend van een sportprestatiefocus, maar niet van een sociale en economische focus.

⁵Gewogen per organisatievorm.

Bijlage 5: Steekproefkenmerken (Nederlandse sportorganisaties)

Steekproefkenmerken Nederlandse sportorganisaties 2025 (n=113)

	Commercieel gedreven topsport (n=8)	Topspor tprogramma's (n=11)	Sportverenigingen (breedtesport) (n=42)	Ondernemende sportaanbieder s (n=14)	Sportbonden (n=21)	Overig (n=17)	Sportorganisaties samen (n=113)	% van steekproef
Provincie (NUTS-code):								
Noord-Holland (NL32)	3	3	9	1	3	5	24	21,3%
Zuid-Holland (NL36)	1	3	11	3	0	3	21	18,5%
Noord-Brabant (NL41)	3	1	8	2	2	2	18	15,9%
Limburg (NL42)	0	1	0	0	1	0	2	1,8%
Zeeland (NL34)	0	0	1	0	0	0	1	0,9%
Friesland (NL12)	0	0	3	0	0	0	3	2,7%
Groningen (NL11)	0	0	4	0	0	0	4	3,5%
Overijssel (NL21)	1	1	2	1	0	1	6	5,3%

Drenthe (NL13)	0	0	1	0	0	0	1	0,9%
Utrecht (NL35)	0	1	0	4	12	4	21	18,5%
Flevoland (NL23)	0	0	0	1	0	1	2	1,8%
Gelderland (NL22)	0	1	3	2	3	1	10	8,8%
Jaar van oprichting:								
Vóór 1975	5	2	25	0	16	7	55	48,7%
1975-1999	2	5	9	3	3	2	24	21,2%
2000-2009	1	0	1	1	2	1	6	5,3%
2010-2019	0	3	6	7	0	4	20	17,7%
2020 of later	0	1	1	3	0	3	8	7,1%
Aantal vrijwilligers:								
0	3	3	0	9	0	6	21	18,6%
1-9	0	3	8	5	3	2	21	18,6%
10-49	0	2	16	0	3	1	22	19,5%
50-249	2	3	15	0	3	4	27	23,9%
250-999	3	0	3	0	5	2	13	11,5%
Overig/ n.v.t.	0	0	0	0	7	2	9	8,0%
Aantal betaalde werknemers:								
0 fte	0	6	22	1	4	2	35	31,0%
1-2 fte	0	2	8	5	2	5	22	19,5%
3-5 fte	0	0	4	1	1	4	10	8,8%
6-9 fte	0	0	7	2	1	1	11	9,7%
10-49 fte	0	2	1	4	5	2	14	12,4%
50-249 fte	6	0	0	1	3	2	12	10,6%
> 250fte	2	1	0	0	2	0	5	4,4%

Overig/ n.v.t.	0	0	0	0	3	1	4	3,5%
Aantal betaalde, professionele atleten:								
0	3	10	37	12	8	11	81	71,1%
1-9	0	0	2	1	2	1	6	5,3%
10-29	1	0	1	0	0	4	6	5,3%
30-49	1	0	1	0	3	0	5	4,4%
50-99	2	0	0	0	3	0	5	4,4%
>100	1	1	1	1	2	0	6	5,3%
Overig/ n.v.t.	0	0	0	0	3	1	4	3,5%
Aantal betalende leden/sporters:								
0	6	2	2	4	0	4	18	15,9%
1-49	0	2	5	1	1	3	12	10,6%
50-99	0	0	6	0	1	0	7	6,2%
100-249	1	3	7	2	2	0	15	13,3%
250-499	0	4	5	2	0	2	13	11,5%
500-999	0	0	12	2	0	2	16	14,2%
>1000	0	0	1	1	0	0	2	1,8%
Overig/ n.v.t.	1	0	4	2	17	6	30	26,5%
Omzet in 2024 (in €):								
< 10.000	0	2	4	0	0	0	6	5,3%
10.000 – 49.999	0	0	11	1	1	3	16	14,2%
50.000 – 199.999	0	4	5	3	4	1	17	15,0%
200.000 – 899.999	0	1	13	4	1	4	23	20,4%
900.000 – 14.999.999	2	2	4	5	11	8	32	28,3%
15.000.000 – 50.000.000	1	0	0	0	1	0	2	1,8%
>50.000.000	4	0	0	0	2	0	6	5,3%

Wil ik niet zeggen/ n.v.t.	1	2	5	1	1	1	11	9,7%
-------------------------------	---	---	---	---	---	---	----	------

Bijlage 6: Relatie tussen factoren en sportinnovatie

Gebaseerd op Nederlandse steekproef (n=113), met uitzondering van co-creatie (n=99).

Gebaseerd op het onderzoeksmodel in figuur 1. Voor de factoren toetsen we het hele model. In de regressieanalyse nemen we het aantal medewerkers, het aantal vrijwilligers, het aantal professionele atleten, het oprichtingsjaar, technologische turbulentie, omgevingsdynamiek en organisatievorm als controlefactoren mee.

Algehele sportinnovatie is gebaseerd op de gemiddeldes van de innovatie-indicatoren (exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie, productinnovatie, procesinnovatie en digitale transformatie)

B: we vermelden de gestandaardiseerde regressie-effecten.

n.s.: niet-significante relatie.

A. Relatie tussen voorspellende factoren en algehele sportinnovatie

Factor	Algehele sportinnovatie
Beschikbare middelen	n.s. ¹
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	* B=0,2 ³
Transformationeel leiderschap	n.s. ²
Co-creatie	***B=0,28 ³
Omgevingsdynamiek	* B=0,14
Technologische turbulentie	n.s.
Investerings:	
<i>Ontwikkeling van personeel & vrijwilligers</i>	n.s.
<i>ICT & digitalisering</i>	n.s.
<i>R&D</i>	* B=0,1
<i>Sportfaciliteiten & attributen</i>	n.s.
<i>Ecologische duurzaamheid</i>	n.s.
<i>Marketing & communicatie</i>	n.s.

Significantie: ***p<.001; **p<.01; *p<.05

¹ Beschikbare middelen zijn significant voorspellend voor algehele innovatie wanneer we niet-technologische factoren (creatieve vaardigheden, co-creatie, transformationeel leiderschap) niet in het model opnemen (p = .004; B=0,14).

²Transformationeel leiderschap is significant voorspellend wanneer we niet controleren voor het aantal medewerkers, het aantal vrijwilligers, het aantal professionele atleten, het oprichtingsjaar, technologische turbulentie, omgevingsdynamiek en organisatievorm ($p=.047$; $B=0,18$).

³Ook wanneer we controleren voor omzet, blijven de relaties tussen algehele innovatie en zowel co-creatie ($p=.004$; $B=0,24$) als creatieve vaardigheden ($p=.047$; $B=0,20$) significant.

B. Relatie tussen voorspellende factoren en innovatie-indicatoren

Factor	Exploratieve innovatie
Beschikbare middelen	n.s.
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	n.s.
Transformationeel leiderschap	n.s.
Co-creatie	** $B=0,37$
Factor	Exploitatieve innovatie
Beschikbare middelen	n.s.
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	n.s.
Transformationeel leiderschap	n.s.
Co-creatie	** $B=0,39$
Factor	Productinnovatie
Beschikbare middelen	n.s.
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	** $B=0,38$
Transformationeel leiderschap	n.s.
Co-creatie	n.s.
Factor	Procesinnovatie
Beschikbare middelen	n.s.
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	n.s.
Transformationeel leiderschap	** $B=0,26$
Co-creatie	** $B=0,27$
Factor	Digitale transformatie
Beschikbare middelen	n.s.
Creatieve vaardigheden van medewerkers/vrijwilligers	** $B=0,42$
Transformationeel leiderschap	n.s.
Co-creatie	* $B=0,24$

Significantie: *** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$

C. Uitwerking van relatie tussen co-creatiepartijen en sportinnovatie

Externe partijen (co-creatie)	Algehele sportinnovatie
Vergelijkbare sportorganisaties	n.s.
Sportorganisaties uit andere takken van sport	n.s.
Nationale of internationale sportbonden	n.s.
Leveranciers	n.s.
Overheidsinstanties	n.s.
Commerciële sponsors	n.s.
Financiële instellingen	n.s.
Onderzoeksinstituten	n.s.
Sportinnovatiecentra	n.s.
Consultants en/of open-innovatie-intermediairs	*** B=0,16
Sporters/leden die deelnemen aan sportactiviteiten	n.s.
Bezoekers	n.s.

Significantie: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Bijlage 7: Relatie tussen sportinnovatie en prestatie maatstaven

Gebaseerd op Nederlandse steekproef (n=113), met uitzondering van variabelen innovatiefocus (n=100).

Gebaseerd op het onderzoeksmodel in figuur 1. Voor de factoren toetsen we het hele model. In de regressieanalyse nemen we het aantal medewerkers, het aantal vrijwilligers, het aantal professionele atleten, het oprichtingsjaar, technologische turbulentie, omgevingsdynamiek en organisatievorm als controlefactoren mee. Voor innovatiefocus nemen we de controlefactoren niet mee, omdat deze geen significante correlatie met deze variabelen vertonen. In het model voor innovatiefocus nemen we alle vier de variabelen mee.

Algehele sportinnovatie is gebaseerd op de gemiddeldes van de innovatie-indicatoren (exploratieve innovatie, exploitatieve innovatie, productinnovatie, procesinnovatie en digitale transformatie).

B: we vermelden de gestandaardiseerde regressie-effecten.

n.s.: niet-significante relatie.

Prestatiemaatstaven	Algehele sportinnovatie
Prestaties (samen)	n.s.
Financiële prestaties	n.s.
Sportprestaties	* B= 0,46 ¹
Aantrekken en behouden van sporters/leden	* B=0,36 ¹
Tevredenheid van medewerkers	* B=0,32
Tevredenheid van sporters/leden	n.s.
Innovatiegerichtheid:	
Economische focus	* B=0,17
Sportprestatiefocus	*** B=0,38
Sociale focus	* B=0,16
Regelgevingsfocus	n.s.

Significantie: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

¹Wanneer we controleren voor omzet, neemt de sterkte van de relatie tussen sportinnovatie en prestaties af en is deze niet langer significant.

Bijlage 8: Scores op innovatie-indicatoren in 2021 vs. 2025

In de onderstaande tabel geven we de scores op innovatie-indicatoren van de 1-meting uit 2025 en de 0-meting uit 2021 weer voor de onderdelen waarvoor we een vergelijking kunnen maken.

	Commerciële gedreven topsport		Topsport-programma's		Verenigingen (breedtesport)		Ondernemende sportaanbieders		Organisaties samen ²	
	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021
Exploratieve innovatie	4,5	5,4	4,5	5,1	4,0	4,2	4,6	5,2	4,6	4,9
Exploitatieve innovatie	4,7	5,2	4,6	4,9	4,2	3,9	5,1	4,9	4,8	4,9
Productinnovatie¹	4,0	4,2	3,8	4,6	3,3	3,2	4,0	4,5	4,0	4,2
Procesinnovatie¹	5,0	4,5	4,1	4,9	3,8	3,7	4,4	4,6	4,5	4,5

¹De product- en procesinnovatieschalen hebben we aangepast in 2025. Digitale transformatie is niet gemeten in 2021. Alleen organisaties die deel uitmaakten van de steekproef van 2021 en 2025, tonen we in de tabel.

²De score voor de vormen samen hebben we berekend voor alle organisatievormen in de geselecteerde onderzoeksperiode.

Bijlage 9: Vergelijking steekproefkenmerken Europese landen

Zoals eerder beschreven, is de vragenlijst niet alleen in Nederland uitgezet, maar ook in acht andere Europese landen (Spanje, Portugal, Oostenrijk, Ierland, Griekenland, Italië, Polen en België). De vragenlijst is vertaald door lokale experts, maar de inhoud en de gestelde vragen zijn identiek gebleven.

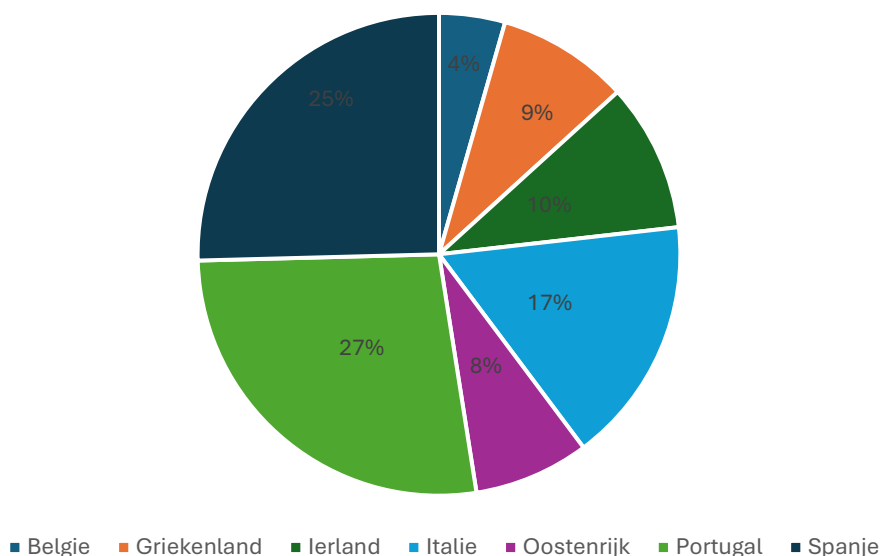
In deze bijlage maken we een vergelijking tussen Nederland en de andere Europese landen samen, met uitzondering van Polen. De antwoorden uit Polen werden niet op een betrouwbare manier verzameld. Daarom hebben we besloten deze uit de analyse te halen.

Omdat de steekproef per land niet groot genoeg is om een betrouwbare opsplitsing te maken, vergelijken we alleen tussen Nederland (n=113) en de andere Europese landen samen (n=181). In de onderstaande tabel staat de steekproefgrootte per land (exclusief Polen). De verdeling binnen de Europese landen verschilt sterk. De cijfers zijn daardoor niet volledig vergelijkbaar.

8.1 Europese steekproef per land

Land	N (aantal reacties)
België	8
Griekenland	16
Ierland	18
Italië	30
Oostenrijk	14
Portugal	49
Spanje	46
Nederland	113

Steekproef Europese landen (n=181)



8.2 Sportorganisatiekenmerken Europese (n=181) en Nederlandse steekproef (n=113)

Steekproef	Commercieel gedreven professionele topsportorganisatie	Topsportprogramma's (niet-commercieel gedreven)	Sportverenigingen (breedtesport)	Ondernemen sportaanbieders	Sportbonden	Overig
Steekproefpercentage (%) Nederland	7% (n=8)	10% (n=11)	37% (n=42)	12% (n=14)	19% (n=21)	15% (n=17)
Steekproefpercentage (%) andere Europese landen	4% (n=7)	7% (n=13)	31% (n=57)	6% (n=10)	20% (n=36)	32% (n=58)

8.3 Jaar van oprichting

Jaar van oprichting	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Voor 1975	55	48,7%	44	24,3%
1975-1999	24	21,2%	53	29,3%
2000-2009	6	5,3%	28	15,5%
2010-2019	20	17,7%	32	17,7%
2020 of later	8	7,1%	24	13,3%

8.4 Aantal vrijwilligers

Aantal vrijwilligers	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
0	21	18,6%	44	24,3%
1-9	21	18,6%	52	28,7%
10-49	22	19,5%	54	29,8%
50-249	27	23,9%	20	11,0%
250-999	13	11,5%	8	4,4%
Overig/n.v.t.	9	8,0%	3	1,7%

8.5 Aantal betaalde werknemers (fte)

Aantal betalende werknemers	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
0 fte	35	31,0%	56	30,9%
1-2 fte	22	19,5%	39	21,5%
3-5 fte	10	8,8%	29	16,0%
6-9 fte	11	9,7%	15	8,3%
10-49 fte	14	12,4%	29	16,0%
50-249 fte	12	10,6%	7	3,9%
>250 fte	5	4,4%	250	3,3%
Overig/n.v.t.	4	3,5%	0	0%

8.6 Aantal betaalde professionele sporters

Aantal betaalde professionele sporters	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
0	81	71,1%	153	84,5%
1-9	6	5,3%	13	7,2%
10-29	6	5,3%	12	6,6%
30-49	5	4,4%	0	0,0%

50-99	5	4,4%	2	1,1%
>100	6	5,3%	1	0,6%
Overig/n.v.t.	4	3,5%	0	0,0%

8.7 Aantal betalende leden

Aantal betalende leden	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
0	18	15,9%	28	15,5%
1-49	12	10,6%	41	22,7%
50-99	7	6,2%	28	15,5%
100-249	15	13,3%	26	14,4%
250-499	13	11,5%	16	8,8%
500-999	16	14,2%	8	4,4%
>1000	2	1,8%	0	0,0%
Overig/n.v.t.	30	26,5%	34	18,8%

8.8 Omzet in 2024 (in euro's)

Omzet in 2024 (€)	Nederland (n)	Nederland (%)	EU-landen (n)	EU-landen (%)
< 10.000	6	5,3%	34	18,8%
10.000 – 49.999	16	14,2%	36	19,9%
50.000 – 199.999	17	15,0%	33	18,2%
200.000 – 899.999	23	20,4%	27	14,9%
900.000 – 14.999.999	32	28,3%	24	13,3%
15.000.000 – 50.000.000	2	1,8%	2	1,1%
>50.000.000	6	5,3%	0	0,0%
Wil ik niet zeggen/n.v.t.	11	9,7%	25	13,8%

8.9 Investerings in % van omzet in Europa vergeleken met Nederland in 2025

Investering (in % of omzet)	Nederland	Europese landen
Ontwikkeling van personeel	9% (n=54); Mediaan: 10%	19% (n=60); Mediaan: 11%
ICT & digitalisering	8% (n=53);	6% (n=68);

	Mediaan: 7%	Mediaan: 6%
R&D	8% (n=44); Mediaan: 3%	5% (n=49); Mediaan: 5%
Vernieuwing van sportattributen en faciliteiten	8% (n=58); Mediaan: 7%	15% (n=84); Mediaan: 15%
Ecologische duurzaamheid	5% (n=43); Mediaan: 5%	4% (n=52); Mediaan: 4%
Marketing en communicatie	10% (n=63); Mediaan: 6%	7% (n=85); Mediaan: 6%

8.10 Innovatie-indicatoren Nederland vergeleken met Europa (2025)

	Nederland	Europese landen
Exploratieve innovatie	4,6	4,6
Exploitatieve innovatie	4,8	4,7
Productinnovatie	4,0	4,0
Procesinnovatie	4,5	4,3
Digitale transformatie	4,3	4,2
Algehele innovatie	4,4	4,4