KU LEUVEN

CSI ClubSportInnovatie

BMS 39
Beleid & Management in Sport

VERNIEUWEND PROJECTMANAGEMENT BIJ SPORTFEDERATIES

ClubSportInnovatie (CSI): de ontwikkeling van praktijkinstrumenten gebaseerd op het innovatieproces

Jeroen Scheerder
Elien Claes
Julie Borgers
Bart Verschueren
Jeroen Meganck
Jan Seghers

2017

Onderzoek in opdracht van

SPORT. VLAANDEREN

Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid
Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid
KU Leuven

Beleid & Management in Sport (BMS)
BMS Studie 39
Vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties
ClubSportInnovatie (CSI): de ontwikkeling van praktijkinstrumenten gebaseerd op het innovatieproces
Jeroen Scheerder
Elien Claes
Julie Borgers
Bart Verschueren
Jeroen Meganck
Jan Seghers

ISBN 978-94-92134-34-9

Dit is het negenendertigste nummer in de reeks van BMS Studies.
De BMS Studies leveren een bijdrage aan het sociaalwetenschappelijke onderzoek naar beleid en management met betrekking tot sport en fysieke activiteit. Deze publicaties zijn een product van de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid van de KU Leuven.

De BMS Studies kunnen mits registratie gratis gedownload worden via www.faber.kuleuven.be/BMS.

Reekseditors: Prof. dr. J. Scheerder, Prof. dr. S. Vos, dr. J. Meganck & dr. E. Thibaut
Verantwoordelijke uitgever: Prof. dr. J. Scheerder
Technische ondersteuning: Dhr. J. Feys
Reproductie: KU Leuven
© 2017 J. Scheerder, Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen, KU Leuven
Tervuursevest 101, 3001 Leuven (Heverlee)
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, gereproduceerd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaandelijke schriftelijke toestemming van de uitgever.
Alle rechten voorbehouden.
D/2017/KU Leuven – Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid

INHOUDSTAFEL

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Inhoudstafel

Hoofdstuk 1 Situering en opzet van het onderzoek

- 1.1 Situering van het onderzoek
- 1.2 Onderzoeksdoelstellling
- 1.3 Sport light: een groeikans voor de clubgeorganiseerde sport?
- 1.4 Theoretisch kader: ClubSportInnovatie (CSI)

Hoofdstuk 2 Onderzoeksaanpak

- 2.1 Theoretisch innovatieproces
- 2.2 Methodiek 1 – Praktijktest sportfederaties
- 2.3 Methodiek 2 – Praktijkvoorbeelden
- 2.4 Communicatie met het beleid en het veld

Hoofdstuk 3 Resultaten

- 3.1 Toegepast innovatieproces
- 3.2 Praktijktest sportfederaties
- 3.3 Praktijkvoorbeelden

Hoofdstuk 4 Ontwikkeling praktijkinstrumenten

- 4.1 Poster
- 4.2 Praktijkgids
- 4.3 Praktijkvoorbeelden

Slot

Referentielijst

Over de auteurs

Reeds verschenen BMS Studies

Knop om terug te keren naar 'Inhoudstafel'

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

HOOFDSTUK 1
SITUERING EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

1.1 Situering van het onderzoek
1.2 Onderzoeksdoelstelling
1.3 Sport light: een groeikans voor de clubgeorganiseerde sport?
1.4 Theoretisch kader: ClubSportInnovatie (CSI)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

1.1 SITUERING VAN HET ONDERZOEK

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Situering

Voordelen van sportdeelname in clubverband

Vanuit het Vlaamse sportbeleid wordt actief ingezet op het verhogen van de sportbeoefening, onder meer vanuit een gezondheidsbevorderend en sociaalintegrerend perspectief. Zeker de bevordering van sportdeelname in clubverband krijgt daarbij expliciete aandacht. Recent grootschalig onderzoek naar sportparticipatie in Vlaanderen toont aan dat zes op de tien Vlamingen actief aan sport doet. Minder dan de helft van deze sportievelingen beoefent zijn of haar sport in clubverband. Bovendien is er gedurende de voorbije vijf jaar geen sprake van een significante toename van het aantal clubsporters (Scheerder e.a., 2015a, 2015b). Nochtans biedt het sporten in een club heel wat voordelen, met name wat betreft medisch, ethisch en agogisch verantwoord sporten (zie o.a. Scheerder e.a., 2015c). Uit de bevindingen van het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 blijkt dat zes op tien trainers over een sporttechnisch diploma beschikt (Claes e.a., 2017d). Andere voordelen van de sportbeoefening in clubverband zijn dat clubsporters beduidend meer tijd besteden aan hun sport dan niet-clubsporters, en dat de clubgeorganiseerde sport meer garantie voor een levenslange en stabiele sportbeoefening biedt (Borgers, 2015; Borgers e.a., 2016a; De Baere e.a., 2016a; 2016b; Scheerder e.a., 2016). De sportclub biedt dus heel wat mogelijkheden die vaak nog niet volledig benut worden of bij potentiële leden onbekend zijn.

Aangezien bepaalde groepen nog niet bereikt worden, kan tegelijkertijd ook de vraag gesteld worden of het aanbod van clubs voldoende afgestemd is op het potentieel dat clubs zouden kunnen bereiken. Om zoveel mogelijk Vlamingen op een georganiseerde manier te laten sporten dient rekening gehouden te worden met de noden en verwachtingen van mensen die nog niet of niet meer in clubverband actief zijn.

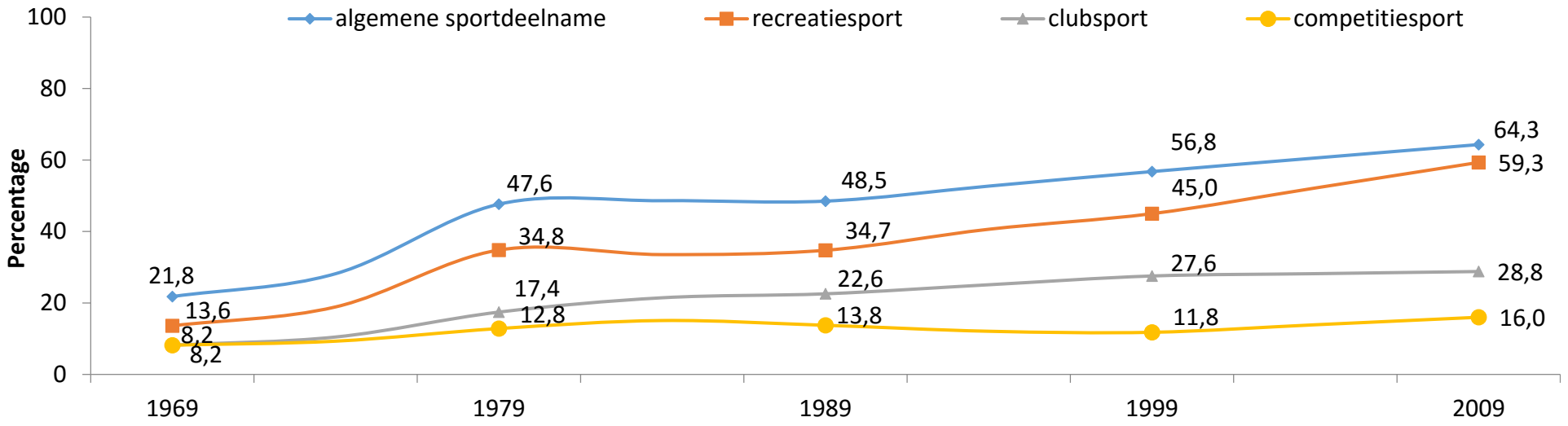
© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Situering

Onbenut potentieel

Ondanks de voordelen die sportclubs kunnen bieden, laat de clubgeorganiseerde sector nog een aanzienlijk potentieel onbenut. Een vergelijking doorheen de tijd leert ons dat de sportdeelname doorheen de laatste jaren voornamelijk aan populariteit gewonnen heeft dankzij niet- of andersgeorganiseerde settings voor sportbeoefening (Scheerder e.a., 2013) (zie Figuur 1). In het zog van de popularisering en de verlichting van de sportdeelname, kunnen we twee parallelle trends vaststellen, namelijk de gouvernementalisering en de commercialisering van de sport (zie o.a. Scheerder e.a., 2013). De clubgeorganiseerde sportsector ervaart in toenemende mate concurrentie van het sportaanbod georganiseerd door de (lokale of Vlaamse) overheid en door commerciële instanties, waardoor het relatieve marktaandeel van de clubgeorganiseerde sport gedaald is.

Figuur 1. *Evolutie van de actieve deelname aan sport, recreatiesport, clubsport en competitiesport in Vlaanderen bij 12- tot en met 75-jarigen (1969-2009), percentages in functie van de totale populatie*



Bron: Scheerder e.a. (2013: 77)

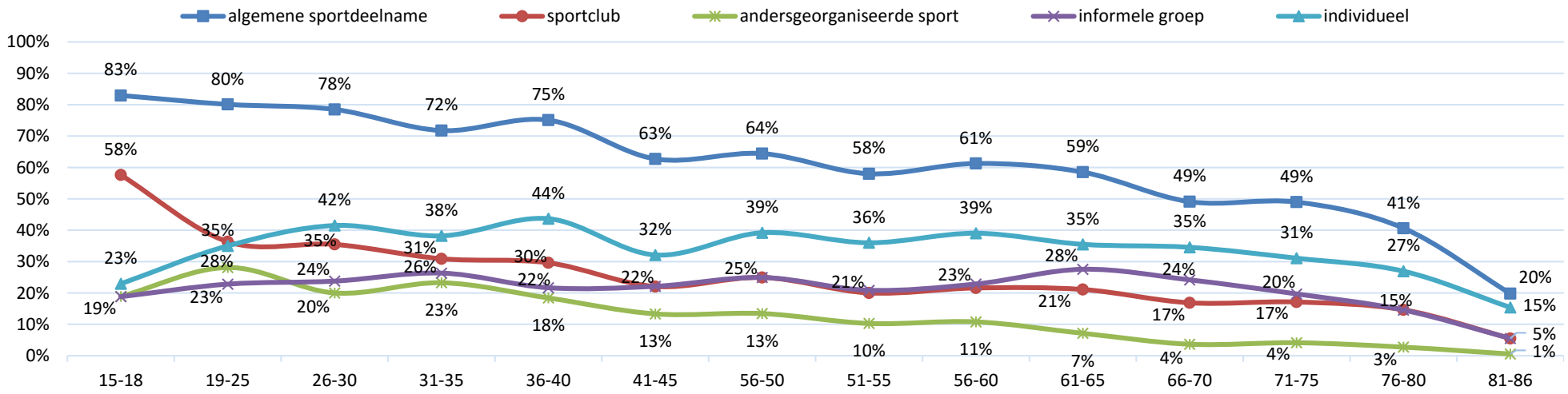
© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Situering

De invloed van socio-demografische kenmerken op clubsportdeelname

Hoewel voor jongeren de sportclub nog steeds de populairste setting is om aan sport te doen, daalt het aantal clubsporters sterk in functie van de leeftijd (Figuur 2) (Borgers e.a., 2016d). Ondanks een sterke daling in het aantal clubsporters tijdens de adolescentie en de overgang naar volwassenheid (Borgers e.a., 2016d; De Baere e.a., 2016a, 2016b), blijft het aantal sporters in deze levensfase relatief constant. Uit Figuur 2 merken we op dat voornamelijk individueel sporten aan populariteit wint in deze levensfase, en dat het aandeel hiervan toeneemt naarmate de leeftijd stijgt. Deze bevindingen suggereren dat een groot deel van de drop-out uit clubgeorganiseerde sport tijdens de adolescentie resulteert in een drop-in in lichtere vormen van sportbeoefening, al geven deze cijfers geen inzicht in individuele sportloopbanen. Er blijkt aldus voornamelijk een uitdaging om jongeren die in een sportclub actief zijn ook in een sportclub te houden. Op latere leeftijd blijkt dit probleem zich minder te stellen en blijken clubsportparticipanten ook vol te houden in een club (Borgers, 2015; Borgers e.a., 2016a). Voor sporters die buiten een club actief zijn daarentegen, vormt de doorstroom naar een clubcontext een uitdaging voor het beleid.

Figuur 2. *Populariteit van organisatorische settings voor sportbeoefening in verschillende leeftijdsgroepen, percentages van de totale populatie (n=3 951), 15- tot en met 86-jarigen, anno 2014*



Bron: Borgers e.a. (2016d)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Situering

Organisatorische setting en sociale gelaagdheid

Naast leeftijdsgebonden factoren tekenen er zich ook een aantal kenmerken van sociale gelaagdheid af met betrekking tot de organisatorische setting van sportdeelname: vrouwen en mensen die minder kapitaalkrachtig zijn, kiezen eerder voor andersgeorganiseerde vormen van sportbeoefening, zoals fitnesscentra of het aanbod van sportdiensten, dan voor het traditionele verenigingsaanbod. Ook mensen die tijdens hun jeugd niet aan sport deden, kiezen op latere leeftijd eerder voor een anders- of niet-georganiseerd verband dan voor een sportclub. Uit deze bevindingen blijkt dat de vorm van het aanbod verband houdt met het publiek dat hierdoor aangetrokken wordt: niet- of andersgeorganiseerde vormen van sportbeoefening trekken omwille van hun meer flexibel karakter mogelijk groepen aan die op een minder gestructureerde manier aan sport willen doen. Indien sportclubs deze doelgroepen wensen te bereiken, is het aldus aangeraden om ook een lichter, meer marktgericht aanbod te ontwikkelen (Borgers e.a., 2016c).

Organisatorische setting en motieven voor sportbeoefening

Verschillen in profielen van sportparticipanten in diverse organisatorische settings komen sterk tot uiting wanneer er gekeken wordt naar motieven voor sportbeoefening. Clubsporters blijken veel belang te hechten aan aspecten van prestatie, sociaal zijn en plezier. Slechts een klein aandeel clubsporters doet enkel omwille van gezondheidsredenen of voor het uiterlijk aan sport. Daarentegen blijkt sport in lichtere organisatieverbanden voornamelijk beoefend te worden in functie van gezondheidsgerelateerde motieven, zoals het verbeteren de conditie, de gezondheid of voor een mooi uiterlijk. Terwijl in andersgeorganiseerde settings en informele groepen ook het sociale aspect belangrijk is, doet maar liefst 74 procent van de individuele sportparticipanten uitsluitend voor dergelijke gezondheidsredenen aan sport (Borgers e.a., 2016c)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Relevante aanbevelingen uit aflopend steunpuntonderzoek

- Recent onderzoek in het kader van het Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek Sport naar lichte vormen van sport enerzijds (WP6) en naar uitval inzake sport en fysieke activiteit anderzijds (WP7) toont aan dat er heel wat opportuniteiten voor sportclubs zijn om meer mensen aan sport te laten doen in een clubgeorganiseerde context (Borgers e.a., 2016a; De Baere e.a., 2016b)
- Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat mensen die vroeger niet aan sport deden, op latere leeftijd makkelijker voor een anders- of niet-georganiseerde sportsetting kiezen. Ook vrouwen en mensen die minder kapitaalkrachtig zijn blijken opvallend meer buiten clubverband aan sport te doen (Borgers, 2015; Borgers e.a., 2016b)
- Op basis van de bevindingen uit WP6 en WP7 kunnen een aantal beleidsaanbevelingen worden geformuleerd:
  - Inzetten op de flexibilisering van het sportaanbod, bijvoorbeeld door lichte sportprogramma's in het clubaanbod te integreren, te differentiëren in lidmaatschapsformules, ...
  - Inzetten op gedifferentieerde sport- en bewegingspromotie om op deze manier nieuwe doelgroepen te bereiken
  - Rekening houden met verschillende intensiteitsniveaus om drop-out af te remmen en volgehouden lidmaatschap te bevorderen
  - Toepassen van alternatieve financieringsstrategieën
  - Investeren in lichte sport- en bewegingsinfrastructuur
  - De toegankelijkheid van sportfaciliteiten verhogen
  - Bevorderen van de interorganisationele samenwerkingsverbanden tussen clubs en andere (sport)actoren

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Relevante aanbevelingen uit aflopend steunpuntonderzoek

- Bovenstaande aanbevelingen sluiten aan bij actiepunten die in de Beleidsnota Sport 2014-2019, en de Beleidsbrief Sport 2015-2016 in het bijzonder, opgenomen worden
- In navolging van het Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek Sport werd aan de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid en de Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid van de KU Leuven het voorliggende valorisatieproject '*De sportclub staat centraal! Richtlijnen voor sportfederaties ter integratie van een licht sportaanbod in clubs*' toegewezen. Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van het Kennis- en informatiecentrum sport (KICS) van Sport Vlaanderen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

1.2 ONDERZOEKSDOELSTELLING

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Onderzoeksdoelstelling

- Dit valorisatieonderzoek focust op de verlichting van het sportaanbod in de clubgeorganiseerde sector. In dit onderzoek worden de bevindingen uit relevante projecten van het voorbije Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek Sport 2012-2015 (werkpakket 6 aangaande *sport light* en werkpakket 7 rond drop-out bij jongeren uit de georganiseerde sport) verder gevaloriseerd en omgezet naar praktijkgerichte en ondersteunende instrumenten voor de clubgeorganiseerde sportsector
- Dit valorisatieonderzoek heeft tot doelstelling het ontwikkelen van richtlijnen voor sportfederaties ter ondersteuning van hun sportclubs om tot een verlichting van het sportaanbod te komen, in dit onderzoek ook wel *club light* genoemd
- Door de praktische toepassing van deze richtlijnen streven we naar een verbreding van het ledenbestand en/of de retentie van de huidige leden van clubs en federaties

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Uitgangspunten valorisatieonderzoek

- Vertrekkende vanuit de bevindingen uit voorgaand (Steunpunt)onderzoek steunt het voorliggende onderzoek op de volgende uitgangspunten:
  - Om zoveel mogelijk mensen in een club te laten sporten en zo de kloof tussen het aantal clubsporters en niet-(club)sporters in de komende jaren te dichten, dient ingezet te worden op een actieve en gerichte promotie van de clubgeorganiseerde sport via 'lichtere' vormen van ledenbinding
  - Om het potentieel hiervan ten volle te benutten, dient enerzijds rekening gehouden te worden met de profielen, motieven, noden en verwachtingen van mensen die nog niet of niet meer in een clubverband actief zijn, en anderzijds met mogelijkheden van clubs
  - Gezien de middelen van de clubs (HRM, financieel, etc.) beperkt zijn, is het aan de sportfederaties om ondersteuning te bieden aan hun sportclubs om tot een verlichting van het sportaanbod te komen. Bijgevolg focust dit onderzoek op het niveau van de sportfederaties
- Om aan de onderzoeksdoelstelling tegemoet te komen, zal in dit onderzoek het innovatieproces als vertrekpunt gehanteerd worden. Meer specifiek zullen we vertrekken van het theoretisch innovatieproces, waarna we dit in samenwerking met sportfederaties verder zullen ontwikkelen tot een toegepast innovatieproces (zie ook verderop deze studie).

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

1.3 SPORT LIGHT: EEN GROEIKANS VOOR DE CLUBGEORGANISEERDE SPORT?

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Sport light

Sport light: een groeikans voor de clubgeorganiseerde sport?

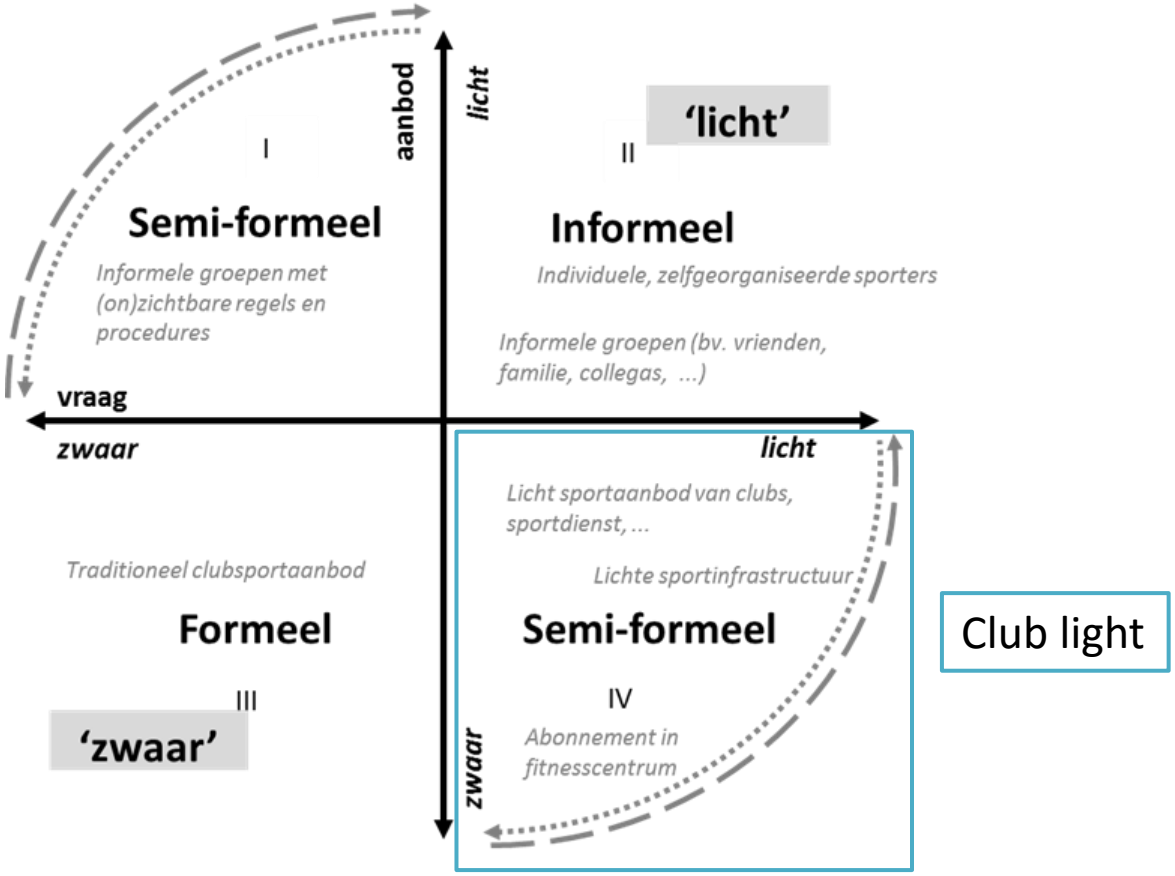
Het onderscheid tussen de niet- of andersgeorganiseerde sport als 'lichtere' vorm van aanbod en/of beleving enerzijds en de clubgeorganiseerde sport als 'zware' structuur anderzijds heeft doorheen de jaren geleid tot een tweesporig breedtesportbeleid. Dit kwam onder andere tot uiting in het Decreet Lokaal Sportbeleid (6 juli 2012), waar hoofdstukken met betrekking tot de ondersteuning van de clubgeorganiseerde sport, de promotie van anders- of lichtgeorganiseerde sport en een gelijke kansenbeleid als aparte beleidsprioriteiten opgenomen werden. Dit heeft geleid tot verschillende, vaak gescheiden, organisatievormen in de sport.

Uit het conceptueel schema dat voorgesteld wordt in Figuur 3 mag echter blijken dat 'sport light' niet noodzakelijk losstaat van de (club)georganiseerde sport. Hoewel het traditionele aanbod van sportclubs vaak als de zwaarste organisatievorm van sportbeoefening aanschouwd wordt (zie kwadrant III), toont het schema aan dat er ruimte is voor een verschuiving of uitbreiding van het vaak productgericht standaardaanbod naar een meer vraaggestuurd/participatiegericht aanbod indien men lichtere vormen van binding voor (nieuwe) leden integreert (kwadrant IV) (zie Borgers e.a., 2016b)). In dit vierde kwadrant blijft er sprake van een zware organisatiestructuur, met name het bestuurskundige aspect en de voorziening van faciliteiten, maar wordt er ruimte voor differentiatie in functie van noden en behoeften van leden gecreëerd. Op die manier kunnen innovatieve sportclubs naast meer marktgerichte, semi-formele organisaties zoals fitnesscentra en sportdiensten geplaatst worden. Dit soort organisaties is formeel van aard wat de organisatiestructuur betreft (i.e., overheidsinstanties, vzw, nv, bvba, etc.), maar biedt aan de leden een meer flexibele, informele beleving doordat men bijvoorbeeld voor kortere periodes kan aansluiten. Zoals hoger gesteld kan er door de integratie van lichtere bindingsmogelijkheden mogelijk een breder publiek bereikt worden.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Sport light –> Club light

Figuur 3. *Conceptueel kader van 'zware' en 'lichte' organisatievormen in de sport*



Bron: Borgers e.a. (2016b) , aangepaste versie van Borgers (2015), Scheerder (2014) en Scheerder e.a. (2014a)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Sport light –> Club light

Van sport light naar club light

Omdat lichtere sport- en beweeginitiatieven een breder publiek blijken te bereiken, is het aangewezen om vanuit het gesubsidieerde middenveld in te spelen op noden en behoeften van een bredere groep sporters om het rendement van Sport voor Allen-gerichte overheidsinvesteringen te verhogen. In de praktijk betekent dit dat sportclubs hun standaardaanbod waar mogelijk en wenselijk uitbreiden om zich ook steeds meer in kwadrant IV van het schema (Figuur 3) te positioneren, en zo meer in te spelen op de *club light* idee (Borgers e.a. 2016b).

Van sport light naar club light: uitdagingen voor sportclubs en -federaties

Op basis van deze *club light* idee wensen we met dit onderzoeksproject sportfederaties te ondersteunen om innovatieve strategieën te ontwikkelen voor de verlichting van het clubgeorganiseerde sportaanbod.

In functie van de integratie van een lichter, meer marktgericht aanbod dient rekening gehouden te worden met de capaciteiten en mogelijkheden van sportclubs en –federaties. Deze organisaties bouwen op de inzet van vrijwilligers en zijn vaak afhankelijk van de beschikbaarheid van ruimte en middelen om te differentiëren in hun aanbod. Uit voorgaand onderzoek bleken dergelijke structurele beperkingen één van de voornaamste knelpunten voor sportclubs om in te spelen op *sport light* (Borgers e.a., 2016c; Scheerder e.a., 2016). Daarnaast wordt een licht sport- en beweegaanbod vaak als sportspecifiek beschouwd, geven vertegenwoordigers van sportclubs aan dat het *light* concept niet strookt met de visie en waarden van de club, of weet men niet goed wat men hiervoor kan doen (Borgers e.a., 2016c, Scheerder e.a., 2016). Dergelijke argumenten tonen aan dat een goede omkadering vanuit sportfederaties en sportdiensten noodzakelijk is ter uitbouw van een vernieuwend verenigingsaanbod.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

1.4 THEORETISCH KADER: CLUBSPORTINNOVATIE (CSI)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

ClubSportInnovatie (CSI)

ClubSportInnovatie (CSI)

In dit onderzoeksproject wordt innovatie naar voor geschoven als uitgangspunt om tot de verlichting van het sportaanbod te komen. Sportfederaties zullen moeten innoveren om de *club light* idee te integreren in hun werking en die van hun sportclubs. In het kader van dit project spreken we van ClubSportInnovatie (CSI) om tot *club light* te komen.

Dit onderzoeksproject situeert zich op het niveau van de sportfederaties. Gezien de middelen van de sportclubs (HRM, financieel, etc.) vaak beperkt zijn, is het aan de federaties om ondersteuning te bieden aan hun clubs om aan de slag te gaan met ClubSportInnovatie (CSI).

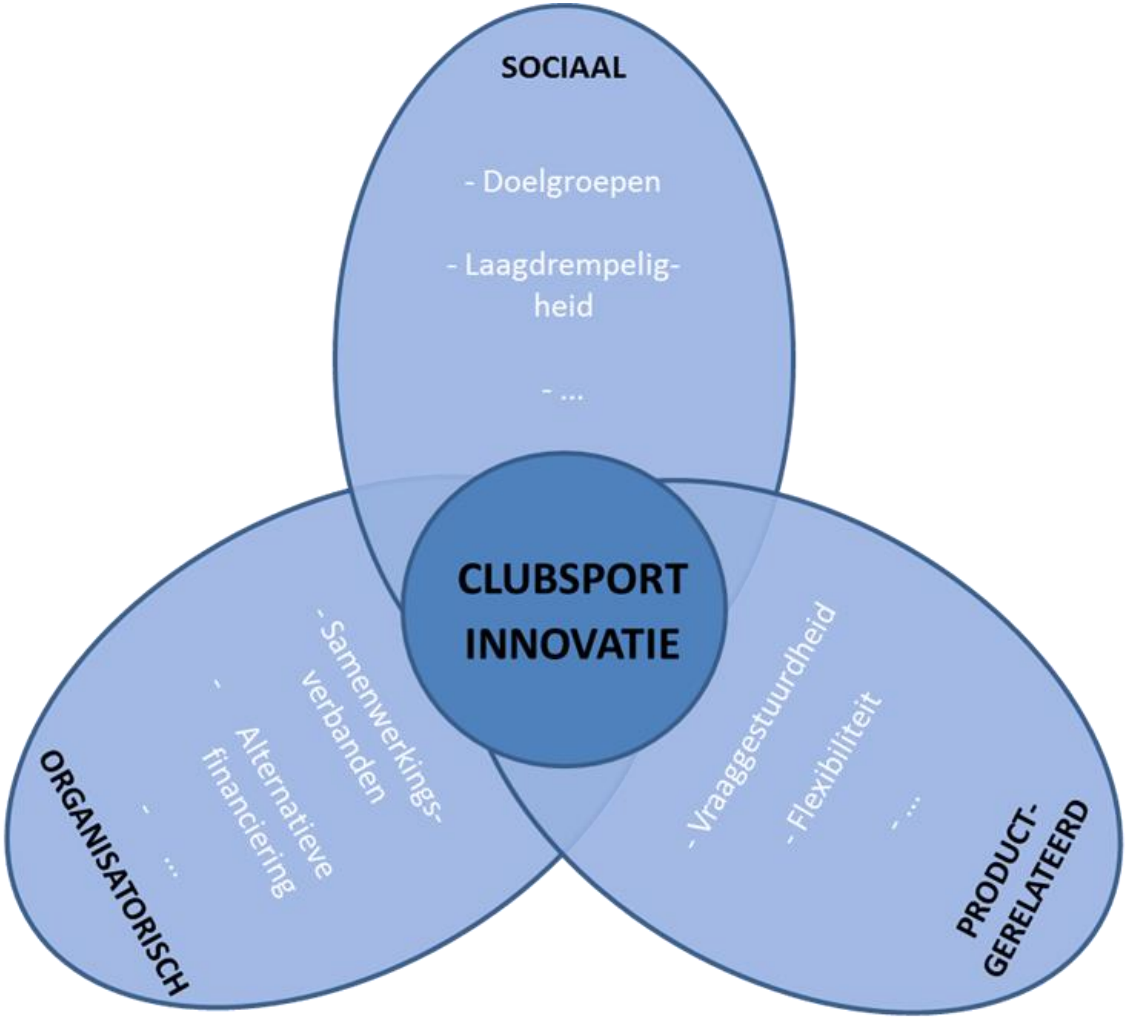
In voorgaand onderzoek werd een model voor ClubSportinnovatie (CSI) ontwikkeld, waarbij vernieuwing om tegemoet te komen aan huidige noden in de samenleving als uitgangspunt werd genomen (Scheerder e.a., 2014b).

Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen drie mogelijke dimensies van ClubsportInnovatie: (i) productgerelateerde innovatie, (ii) organisatorische innovatie, en (iii) sociale innovatie (zie Figuur 4). In Figuur 4 worden de drie CSI-dimensies en de bijhorende kenmerken weergegeven. Verderop wordt meer toelichting voorzien bij de dimensies van het CSI-model en de kenmerken van de dimensies.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

ClubSportInnovatie (CSI)

Figuur 4. *Kenmerken toegeschreven aan productgerelateerde, organisatorische en sociale ClubSportInnovatie*



Bron: Scheerder e.a. (2014b: 215)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

ClubSportInnovatie (CSI)

- **Productgerelateerde innovatie** houdt verband met de producten en de diensten die aangeboden worden. Een productgerelateerde innovatie kan betrekking hebben op de vier klassieke P's van de marketingmix, i.c. product, plaats, promotie en prijs. Om productgerelateerde innovatie na te streven kan ingezet worden op flexibilisering van de dienstverlening. Binnen de sportorganisatie (club, federatie) kan dit bijvoorbeeld gaan over vernieuwing in de activiteiten die georganiseerd en aangeboden worden, de differentiatie in lidmaatschapsformules, etc.
- **Organisatorische innovatie** focust op de bestuurskundige werking van een organisatie. Dit kan gaan over interne aspecten, zoals de werking of de samenstelling van de Raad van Bestuur, maar ook over externe aangelegenheden zoals vernieuwende samenwerkingsverbanden met andere organisaties, creatieve externe communicatie, etc. Organisatorische vernieuwing kan bereikt worden door onder meer nieuwe samenwerkingsverbanden op te zetten, bijvoorbeeld met andere sportclubs of verenigingen, of door op zoek te gaan naar alternatieve financieringsmodellen
- Onder **sociale innovatie** verstaan we een vernieuwende ontwikkeling gericht naar een bepaalde doelgroep of aandachtsgroep. Dit kan gericht zijn op groepen die weinig bereikt worden, zoals ouderen, mensen van een andere ethnisch-culturele achtergrond, mensen in armoede, maar ook op andersgeorganiseerde sporters of potentiële leden onder non-participanten, i.c. mensen die de weg naar de (club)sport nog niet gevonden hebben. Sociale innovatie kan nagestreefd worden door in te zetten op nieuwe doelgroepen of laagdrempeligheid. Daarnaast kan via sociale innovatie worden bijgedragen aan het verhelpen van maatschappelijke problemen. Zo kan sport ingezet worden voor de integratie van mensen van een andere etnisch-culturele afkomst of de maatschappelijke re-integratie van mensen die in armoede leven (Scheerder e.a., 2014b)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Toepassing ClubSportInnovatie (CSI)

- Het voorgestelde CSI-model kan worden aangewend om een antwoord te bieden op uitdagingen waarmee de clubgeorganiseerde sector geconfronteerd wordt
- Voor welke vorm van innovatie men ook kiest, er zal echter steeds rekening gehouden moeten worden met een 'schaarsteprobleem' (zie volgende slide). Achter de drie innovatiedimensies – sociaal, productgerelateerd en organisatorisch – gaan bepaalde principes/waarden schuil die onderling rivaliseren (zie Tabel 1)
  - Het principe van *kwaliteit* primeert bij **productgerelateerde** innovatie. Hier wil men een goede, betrouwbare en/of omvattende dienstverlening garanderen. Vandaar dat het aanbod/product hier zelf centraal staat
  - Voor **organisatorische** innovatie speelt het principe van *efficiëntie* een cruciale rol. Men wenst de dienstverlening op een snelle, functionele en/of zuinige manier te laten verlopen. De middelen waarmee en de structuur waarin men opereert zijn hier bepalend
  - Bij **sociale** innovatie staat het principe van *toegankelijkheid* centraal. Men wil (zoveel mogelijk) mensen toegang geven tot de dienstverlening en voorziet daarom in een goedkoop, laagdrempelig en/of verdelend aanbod. In die zin ligt de focus op de vraag en de markt (Scheerder e.a., 2014b)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Toepassing ClubSportInnovatie (CSI): uitdagingen

- Omwille van hun rivaliserende karakter zijn de parameters ‘toegankelijkheid’, ‘kwaliteit’ en ‘efficiëntie’ slechts deels met elkaar te combineren. Daartoe zijn de financiële en praktische mogelijkheden waarover men beschikt vaak ontoereikend. Men zal dus een keuze moeten maken. Indien men voor toegankelijkheid en kwaliteit kiest, zal men minder aandacht kunnen besteden aan efficiëntie. Kiest men voor kwaliteit en efficiëntie, dan zal toegankelijkheid minder prioritair worden. Wordt er gekozen voor toegankelijkheid en efficiëntie dan boet men in op kwaliteit
- Of anders geformuleerd:
  - streeft men in een innovatief project naar ‘goedkoop’ en ‘goed’, dan zal men ‘snel’ moeten laten vallen
  - streeft men naar ‘goed’ en ‘snel’, dan valt ‘goedkoop’ weg
  - wordt er gestreefd naar ‘goedkoop’ en ‘snel’, dan verdwijnt ‘goed’. Vernieuwen brengt dus het maken van keuzes met zich mee
- Innovatie in de sport zal er uit bestaan dat de eigenheid en identiteit van elke organisatie en aanbieder zoveel mogelijk gerespecteerd zal blijven. De keuzes die gemaakt worden zijn afhankelijk van de strategische en operationele doelstellingen die men vanuit een organisatie formuleert. Hierdoor zal ook in de toekomst diversiteit en heterogeniteit de sport- en bewegingssector blijven typeren (Scheerder e.a., 2014b)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Toepassing ClubSportInnovatie (CSI)

Tabel 1 . *Principes waarop de drie innovatiedimensies gebaseerd zijn*

vorm van innovatie	SOCIAAL	PRODUCTGERELATEERD	ORGANISATORISCH
principe	toegankelijkheid	kwaliteit	efficiëntie
omschrijving	goedkoop laagdrempelig verdelend	goed betrouwbaar omvattend	snel functioneel zuinig
focus	vraag markt	aanbod product	middelen structuur

Bron: Scheerder e.a. (2014b: 216)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

HOOFDSTUK 2
ONDERZOEKSAANPAK

2.1 Theoretisch innovatieproces
2.2 Methodiek 1 – Praktijktest sportfederaties
2.3 Methodiek 2 – Praktijkvoorbeelden
2.4 Communicatie met het beleid en het veld

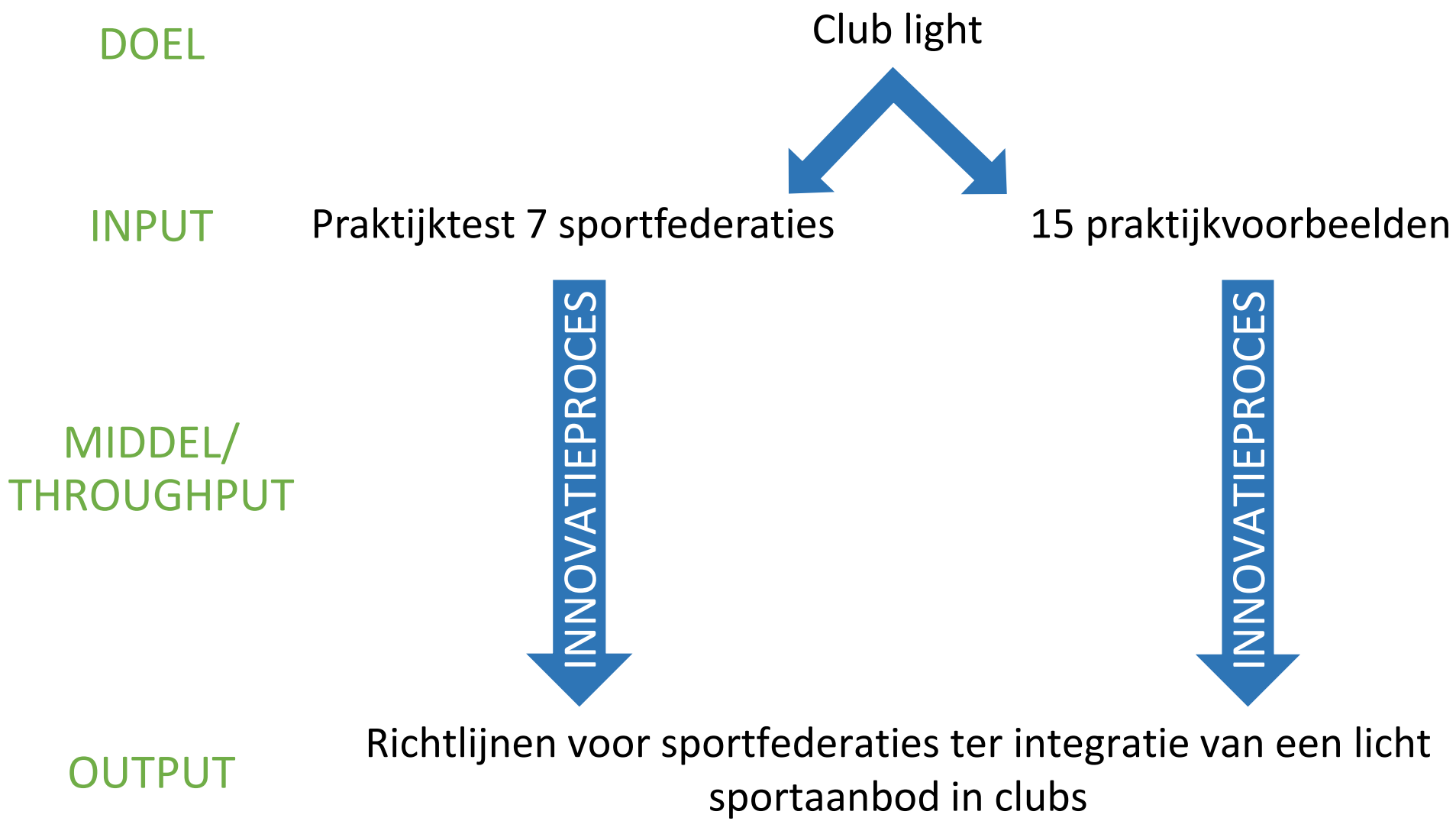
© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Onderzoeksaanpak

- Om de vooropgestelde onderzoeksdoelstelling te realiseren werd een onderzoeksaanpak ontwikkeld op basis van het input-throughput-output-model (zie schematische voorstelling op de volgende slide)
  - Dit valorisatieproject heeft als doelstelling om richtlijnen op te stellen voor sportfederaties om tot de verlichting van het sportaanbod in sportclubs te komen
  - Hiervoor werden twee methodieken gehanteerd :
    - Het uitvoeren van praktijktesten met 7 sportfederaties
    - De analyse van 15 praktijkvoorbeelden
  - Het input-throughput-output model ziet er dan uit als volgt:
    - input = gegevens uit praktijktesten en de analyse van praktijkvoorbeelden
    - throughput = innovatieproces
    - output = richtlijnen voor sportfederaties om een licht sportaanbod in clubs te realiseren
  - Er is bewust gekozen voor een input op basis van twee praktijkgerelateerde methodieken zodat de richtlijnen samen met het veld ontwikkeld kunnen worden om zo de relevantie voor het veld en de praktische haalbaarheid te garanderen
- In wat volgt worden de verschillende methodieken verder toegelicht. Daarna wordt aangegeven hoe de gegevens uit de methodieken vormgeven aan het innovatieproces
- Dit valorisatieonderzoek werd uitgevoerd tussen juni 2016 en augustus 2017

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Schematische voorstelling onderzoeksaanpak



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

2.1 THEORETISCH INNOVATIEPROCES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Theoretisch innovatieproces

Startpunt: theoretisch innovatieproces

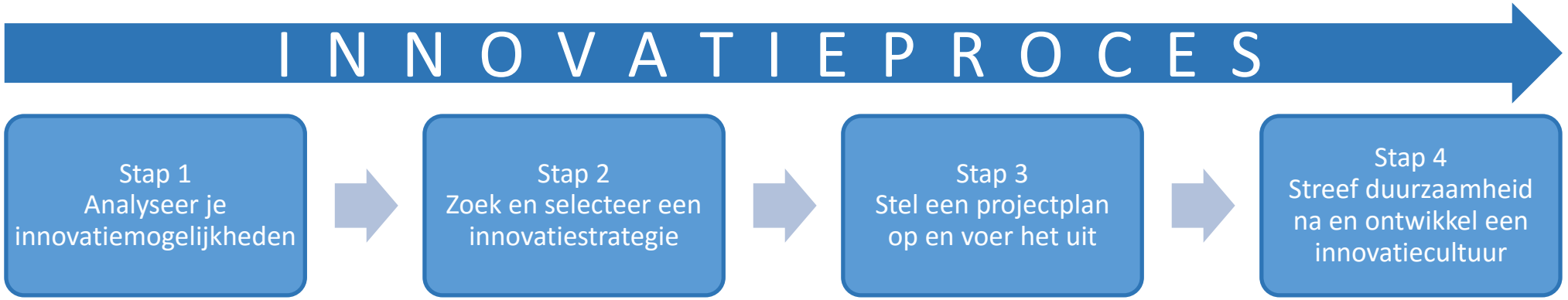
Om via ClubSportInnovatie (CSI) tot *club light* te komen, wordt in dit project een innovatieproces voorgesteld dat door sportfederaties doorlopen kan worden. Via dit innovatieproces kunnen federaties tot de selectie en implementatie van een innovatiestrategie komen om zo de verlichting van het sportaanbod te bereiken.

Innoveren is meer dan een nieuw product of een nieuwe dienst lanceren. Elke innovatie is het resultaat van een proces dat verloopt in vier stappen: analyseren, ideeën verzamelen, het innovatieproject uitvoeren en een innovatiecultuur ontwikkelen (zie Figuur 5) . Dit laatste zorgt ervoor dat innovatie verankerd wordt in de federatie. Deze vierde stap moet er voor zorgen dat het niet blijft bij een nieuw product lanceren, maar dat het een cultuur wordt. Een vaste gewoonte van iedereen in de federatie (Ikinnoveer, 2017). Dit vierdelige stappenplan, namelijk het theoretisch innovatieproces, wordt als vertrekpunt van dit onderzoeksproject gehanteerd om ClubSportInnovatie (CSI) te bereiken en zal worden toegepast op de clubgeorganiseerde sportsector. Dit proces zal gedurende de praktijktest en op basis van de praktijkvoorbeelden verder ontwikkeld en uitgediept worden in functie van de praktijk van de clubgeorganiseerde sportsector in Vlaanderen. Op deze manier wensen we het toegepaste innovatieproces te ontwikkelen dat gehanteerd kan worden als leidraad bij de praktijkgids voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Theoretisch innovatieproces

Figuur 5. *Via het innovatieproces naar ClubSportInnovatie. Het theoretisch innovatieproces in vier stappen*



Bron: eigen verwerking op basis van Ikinnoveer (2017)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

2.2 METHODIEK 1 – PRAKTIJKTEST SPORTFEDERATIES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Binnen de eerste onderzoeksmethodiek wordt een praktijktest uitgevoerd bij sportfederaties
- Doelstelling van deze praktijktest is om de richtlijnen samen met het veld op te stellen en uit te testen om de relevantie en de praktische haalbaarheid te garanderen
- Onderstaand gaan we dieper in op de volgende onderzoekselementen van de praktijktest:
  - Selectie sportfederaties
  - Onderzoeksmethode: coöperatief actieonderzoek
  - Ondersteuningstraject met de sportfederaties

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

SELECTIE SPORTFEDERATIES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Selectie sportfederaties

- Voor de praktijktest werd een selectie gemaakt van sportfederaties. Hierbij werden de volgende stappen doorlopen:
  - In maart 2016 werd door de Vlaamse Sportfederaties (VSF) een oproep gelanceerd richting de sportfederaties om medewerking aan dit valorisatieproject te verlenen. Via deze weg konden sportfederaties hun bereidheid tot medewerking kenbaar maken aan VSF
  - Daarnaast werd gestreefd naar een diversiteit in sporttakken. Er werd een onderscheid gemaakt tussen solo-, duo- en teamsporten
  - Om rekening te houden met de heterogeniteit van het Vlaamse sportfederatielandschap werden zowel unisportfederaties als multisportfederaties betrokken
- In Tabel 2 worden de geselecteerde sportfederaties voor de praktijktest weergegeven

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Selectie sportfederaties

Tabel 2. *Overzicht van de focussporten in dit project en de geselecteerde sportfederaties voor de praktijktest*

Focussporten in dit project	Geselecteerde sportfederaties voor de praktijktest	Contactpersoon en functie binnen de federatie
Solosporten		
Atletiek	Vlaamse Atletiekliga	Paula Vanhoovels (Verantwoordelijke clubondersteuning)
Wielrennen	Wielerbond Vlaanderen	Mathieu Bruyneel (Sporttechnisch coördinator recreatiesport)
Duosporten		
Badminton	Badminton Vlaanderen	Koen Mutton (Verantwoordelijke Recreatie & Jeugd)
Teamsporten		
Basketbal	Vlaamse Basketballiga*	Benjamin Bogaert (Recreatief coördinator)
Rugby	Rugby Vlaanderen	Mathias Rondou (Sporttechnisch Coördinator)
Multisporten		
Focus op één of meerdere sporttakken	Sporta-federatie	Bieke Hermans (Projectmedewerker)
	Gezinssport Vlaanderen	Bram De Smet (Medewerker vrijwilligers & projecten)

** Vlak voor de publicatie van deze studie veranderde de Vlaamse Basketballiga haar naam naar Basketbal Vlaanderen. In de voorliggende studie wordt echter nog 'Vlaamse Basketballiga' gehanteerd.*

ONDERZOEKSMETHODE: COÖPERATIEF ACTIEONDERZOEK

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Onderzoeksmethode: coöperatief actieonderzoek

- Bij de praktijktest met de zeven geselecteerde sportfederaties wordt gebruik gemaakt van de actieonderzoeksmethode
- Actieonderzoek is een reflecterend proces van voortgaande probleemoplossing, om de manier waarop individuen of organisaties problemen aanpakken en oplossen te verbeteren
- De actieonderzoeksstrategie heeft als doelstelling om een bepaald probleem op te lossen en richtlijnen voor goede praktijken op te stellen (Denscombe, 2010: 6)
- Gedurende het actieonderzoek neemt de onderzoeker actief deel aan een veranderingssituatie, vaak via een bestaande organisatie, terwijl er tegelijkertijd onderzoek gevoerd wordt. Onderzoekers werken samen met anderen om een nieuwe aanpak voor te stellen om de betrokken organisatie te helpen om hun werkpraktijken te verbeteren. Actieonderzoek is een interactief onderzoeksproces dat balanceert tussen probleemoplossingsgerichte acties in een samenwerkingsverband en data-driven onderzoek om de onderliggende oorzaken van een probleemsituatie te begrijpen. Op deze manier kunnen suggesties voor organisatorische veranderingen worden voorgesteld
- In het kader van dit valorisatieproject sluiten we aan bij de lijn van coöperatief onderzoek, ook wel samenwerkend onderzoek genoemd
- Het belangrijkste idee van coöperatief onderzoek is onderzoeken ‘met’ mensen eerder dan 'op' mensen. Het benadrukt dat alle actieve deelnemers betrokken zijn bij onderzoeksbesluiten als mede-onderzoekers. Bij de praktijktest wordt een ‘lichte’ vorm van coöperatief onderzoek gehanteerd, in die zin dat de verantwoordelijken binnen de sportfederaties volledig deel uitmaken van het onderzoeksproces, maar dat de besluiten nog steeds in handen van de onderzoekers liggen

(Heron, 1996; Reason, 1995; Reason & Rowan, 1981; Reason & Bradbury, 2007)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Onderzoeksmethode: coöperatief actieonderzoek

- Coöperatief onderzoek creëert een onderzoekscyclus bestaande uit vier fasen waarin vier verschillende soorten kennis voorkomen: propositionele kennis (zoals in de hedendaagse wetenschap), praktische kennis (de kennis die gegenereerd wordt tijdens het doen wat je voorstelt), ervaringskennis (de feedback die we in real time krijgen tijdens de implementatie in de praktijk) en presentatiekennis (het proces waarmee we nieuwe praktijken maken):
  - Fase 1: De eerste reflectiefase waarin onderwerpen en onderzoeksmethoden bepaald worden. Deze fase omvat voornamelijk **propositionele kennis**
  - Fase 2: De eerste actiefase, meestal binnen de groep van actieve deelnemers, waarin de afgesproken acties getoetst worden, resultaten van de test vastgesteld worden en geobserveerd wordt of de acties voldoen aan de oorspronkelijke ideeën uit fase 1. Deze fase omvat voornamelijk **praktische kennis**
  - Fase 3: Een tweede actiefase, meestal door de actieve deelnemers in het dagelijkse werking, waar de ervaringen en de gevolgen van de vooropgestelde acties kunnen leiden tot nieuwe inzichten en bewustwordingen. In dit stadium kunnen de ervaringen leiden tot acties en inzichten die afwijken van de oorspronkelijke ideeën. Deze fase houdt vooral verband met **ervaringsgebonden kennis**
  - Fase 4: De tweede reflectiefase waarin de groep actieve deelnemers samen met de onderzoekers reflecteren over hun ervaringen en de gegevens die zijn verzameld in fase 2 en 3. Nu kunnen ze de oorspronkelijke ideeën herstellen en de onderzoeksprocedures wijzigen. Deze fase omvat voornamelijk **presentatiekennis** op basis waarvan richtlijnen voor nieuwe praktijken opgesteld kunnen worden

(Heron, 1996; Reason, 1995; Reason & Rowan, 1981; Reason & Bradbury, 2007)

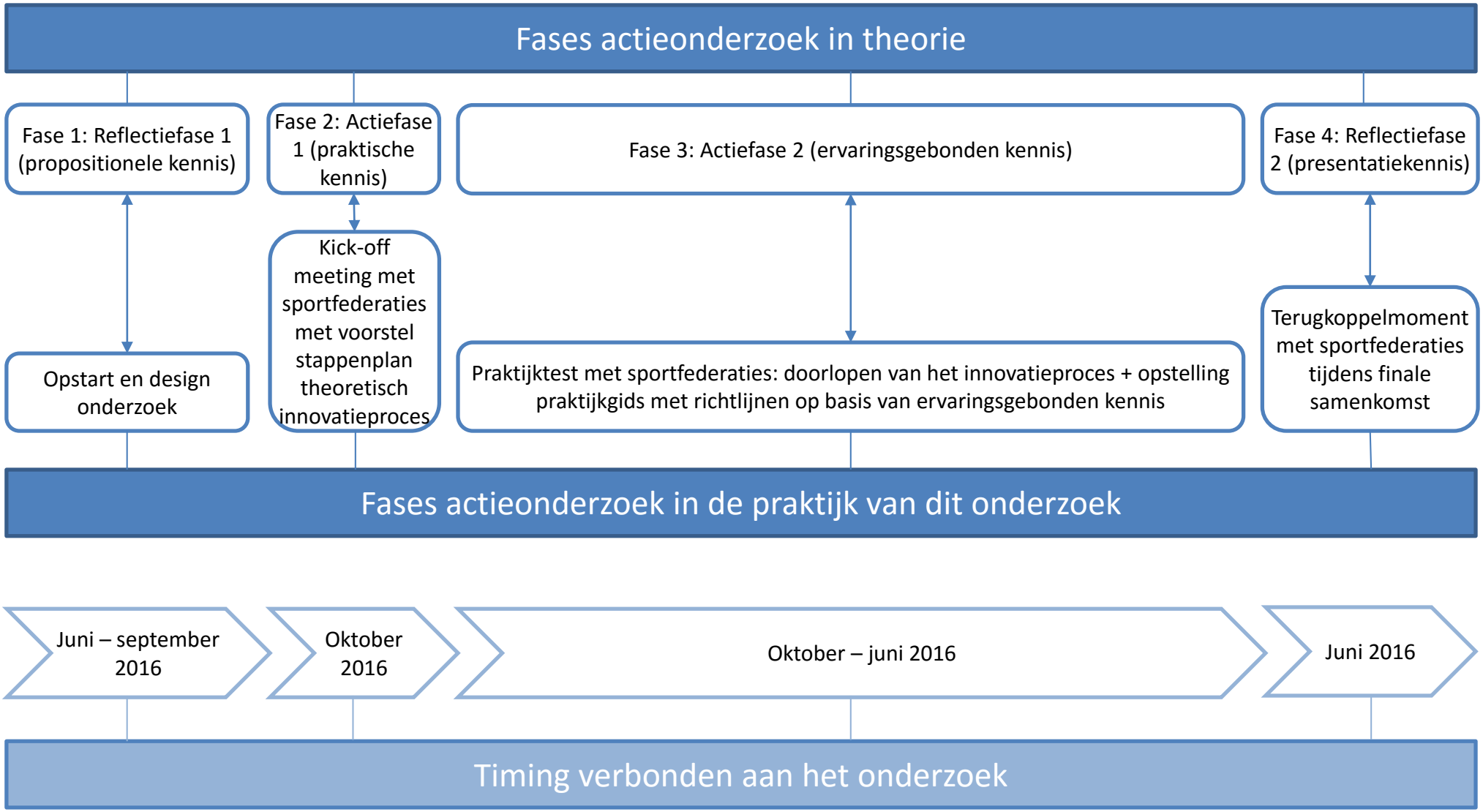
© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Fases actieonderzoek in theorie en de praktijk

- Doorheen de praktijktest met de zeven sportfederaties werden de verschillende fases van het actieonderzoek doorlopen
- Op de volgende slide wordt er een schematisch overzicht voorzien van de fases van het actieonderzoek in theorie en in de praktijk, gekoppeld aan de timing zoals gehanteerd bij de praktijktest:
  - De eerste reflectiefase werd ondernomen door de onderzoekers. Dit omvat de opstart van de studie waarbij een design voor de studie ontwikkeld werd. Deze fase vond plaats tussen juni en september 2016
  - Voor de eerste actiefase werd er door de onderzoekers een voorstel van een stappenplan voor het innovatieproces ontwikkeld. Dit werd voorgesteld en besproken met de zeven deelnemende federaties. Op basis van de feedback van de federaties werd het stappenplan aangepast. Deze fase werd gerealiseerd in oktober 2016
  - In de tweede actiefase werd het begeleidingstraject met de sportfederaties opgezet. Tijdens dit traject hebben de sportfederaties het voorgesteld stappenplan voor het innovatieproces doorlopen onder begeleiding van de onderzoekers. Op basis hiervan konden de sportfederaties een innovatiestrategie selecteren en implementeren. Op basis van de feedback van de federaties werd het stappenplan verder uitgebouwd. Gebaseerd op deze ervaringsgebonden kennis werd een praktijkgids opgesteld met richtlijnen voor sportfederaties voor vernieuwend projectmanagement. Dit was de meest tijdsintensieve fase in het project die liep van oktober tot juni 2016
  - In de tweede reflectiefase werd er een laatste terugkoppelmoment met de sportfederaties georganiseerd. Hier werd de finale versie van het stappenplan (op basis van een poster en de praktijkgids) overlopen met de federaties, zodat zij finale feedback konden voorzien. Op basis hiervan werd het innovatieproces en de bijhorende praktijkgids gefinaliseerd. Deze laatste fase vond plaats in juni 2016

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Fases actieonderzoek in theorie en de praktijk



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

ONDERSTEUNINGSTRAJECT MET DE SPORTFEDERATIES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Ondersteuningstraject met de sportfederaties

- Gedurende de praktijktest werd met de zeven betrokken sportfederaties het innovatieproces doorlopen. De federatie kregen hierbij begeleiding vanwege de onderzoekers
- Dit begeleidingstraject bestaat uit drie pijlers:
  - Begeleiding via **algemene samenkomsten met de zeven federaties** (zie Tabel 3)

    → input en feedback vanwege federaties (praktijkrelevantie en –haalbaarheid garanderen)

    → interactie tussen federaties stimuleren (mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren)
  - Begeleiding via **bilaterale samenkomsten tussen een federatie en de onderzoekers** (zie Tabel 4)

    → inhoudelijke uitwerking en ondersteuning van de innovatiestrategieën van de federaties (bv. via de CSI-brainstormsessie of voor de toelichting bij het framework voor het projectplan)
  - Begeleiding via **telefonisch en e-mailcontact met de federaties** vanaf de opstart tot de afwerking van het project

    → praktische afspraken

    → inhoudelijke uitwerking van de innovatiestrategieën van de federaties

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Ondersteuningstraject met de sportfederaties

Tabel 3. *Overzicht van de algemene samenkomsten met de sportfederaties binnen de praktijktest*

	Timing
Kick-off meeting sportfederaties	20/09/2016
Tussentijdse samenkomst sportfederaties	14/02/2017
Finale samenkomst sportfederaties	21/06/2017

Tabel 4. *Overzicht van de bilaterale samenkomsten tussen de federatie en de onderzoekers binnen de praktijktest*

	Sportfederatie	Timing
CSI-brainstormsessie	Vlaamse Atletiekliga	10/11/2016
	Vlaamse Basketballiga	14/11/2016
	Cycling Vlaanderen	16/11/2016
	Rugby Vlaanderen	17/11/2016
	Gezinssport Vlaanderen	21/11/2016
	Badminton Vlaanderen	17/01/2017
	Sporta	25/01/2017
Invulling projectfiches en finale selectie innovatiestrategie	Vlaamse Atletiekliga	18/11/2016
	Gezinssport Vlaanderen	21/12/2016
	Cycling Vlaanderen	27/03/2017
	Sporta	28/03/2017
	Rugby Vlaanderen	28/03/2017
	Badminton Vlaanderen	28/03/2017
	Vlaamse Basketballiga	(via mail en telefonisch)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

2.3 ONDERZOEKSMETHODIEK 2 – PRAKTIJKVOORBEELDEN

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkvoorbeelden

- Binnen een tweede onderzoeksmethodiek worden bestaande praktijkvoorbeelden bij de Vlaamse sportfederaties geselecteerd en geanalyseerd
- De doelstelling van deze tweede onderzoeksmethodiek is om te bestuderen op welke manier sportfederaties het innovatieproces doorlopen hebben bij reeds ontwikkelde projecten zodat de succesfactoren en valkuilen geïdentificeerd kunnen worden. Bovendien biedt dit de mogelijkheid om de richtlijnen die ontwikkeld en uitgetest werden in de eerste onderzoeksmethodiek te illustreren aan de hand van praktijkvoorbeelden
- Onderstaand gaan we dieper in op de volgende onderzoekselementen van de praktijkvoorbeelden:
  - Selectie praktijkvoorbeelden
  - Dataverzameling en -verwerking

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

SELECTIE PRAKTIJKVOORBEELDEN

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Selectie praktijkvoorbeelden

Projectoproep innovatieve projecten voor laagdrempelig sporten

In 2013 werd een projectoproep gelanceerd vanuit het Departement Cultuur, Jeugd, Sport & Media die de sportfederaties moest uitdagen om nieuwe en vernieuwende sportdisciplines op een duurzame manier in hun sportprogramma te integreren en dit in samenwerking met partners (scholen, sportclubs, sportdiensten, bedrijven, …). Vijftien projecten werden ondersteund om op een innovatieve manier rond sport te werken (Departement Cultuur, Jeugd, Sport & Media, 2014). Philippe Muyters, de Vlaamse minister bevoegd voor Sport, engageerde zich in zijn beleidsbrief Sport 2012-2013 (Vlaams Parlement, 2013) om, naast de structurele subsidies voor sportfederaties, ook extra ruimte te maken voor innovatieve en originele projecten die laagdrempelig sporten aantrekkelijk maken en de ontwikkeling van initiatieven tot sporten in de directe omgeving stimuleren. Voor de selectie van praktijkvoorbeelden zijn we vertrokken vanuit deze vijftien projecten aangezien we op zoek waren naar projecten bij de Vlaamse sportfederaties die aspecten van innovatie, laagdrempeligheid en/of verlichting van het sportaanbod omvatten. Binnen dit valorisatieproject werden deze vijftien projecten geselecteerd en verder geanalyseerd als praktijkvoorbeelden. Enkel het project ‘Elke club telt!’ van OKRA-SPORT werd vervangen door een voorgaand project van de federatie, namelijk ‘Elke stap telt!’. Het project ‘Elke club telt!’ richt zich hoofdzakelijk op de ondersteuning van de werking van de sportclubs en omvat minder aspecten van verlichting van het sportaanbod. Bij het project ‘Elke stap telt!’ is laagdrempeligheid en een verlichting van het sportaanbod sterk aanwezig, daarom werd er voor dit project gekozen. Verderop in Tabel 5 wordt een overzicht gegeven van de vijftien praktijkvoorbeelden.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

DATAVERZAMELING EN –VERWERKING

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Dataverzameling en –verwerking

Dataverzameling en –verwerking

De dataverzameling gebeurde op basis van een interview met de projectverantwoordelijke binnen de federatie en een documentenanalyse. De interviews werden in oktober en december 2016 afgenomen. In Tabel 5 op de volgende slide wordt een overzicht gegeven van de geselecteerde praktijkvoorbeelden met de verantwoordelijke contactpersoon en zijn/haar functie binnen de organisatie, alsook het type sport (solo, duo, team) en de datum en de duur van het interview.

Bijkomende informatie werd verkregen op basis van de projectaanvraag en eindevaluatie die de federaties in het kader van de projectoproep bij het Departement Cultuur, Jeugd, Sport & Media moesten indienen, de artikels rond de innovatieve projecten in het VSF-Magazine (2013/4, 2014/1-4) en de website van de federatie en van het betreffende project.

Vervolgens werden de data voor elk project op dezelfde manier geanalyseerd in functie van het innovatieproces en de verlichting van het sportaanbod. Nadat de resultaten verwerkt waren, werden deze ter verificatie voorgelegd aan de projectverantwoordelijke binnen de federatie. Op basis van deze feedback werden de resultaten verder verfijnd en gefinaliseerd.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Dataverzameling en –verwerking

Tabel 5. *Overzicht van de geselecteerde praktijkvoorbeelden met de verantwoordelijke contactpersoon en zijn/haar functie binnen de federatie, het type sport en de datum en duur van het interview*

#	Project	Federatie	Contactpersoon	Functie	Datum en duur interview	Type sport
1	FitFree	Vlaamse Atletiekliga	Paula Vanhoovels	Verantwoordelijke clubondersteuning	20/10/2016 41min	Solo
2	Iedereen Krolft!	S-Sport federatie	Evy Van Coppenolle	Sporttechnisch coördinator	27/10/2016 1u 10min	Team
3	We are freerunning	Gymnastiekfederatie Vlaanderen	Inge Doens	Verantwoordelijke clubondersteuning	08/11/2016 1u 15min	Solo
4	Peddelen door Vlaanderen SUP / IKSUP!	Vlaamse Yachting Federatie	Tommy Maenhaut	Coördinator surfen	21/10/2016 54min	Solo
5	Skateboard Academy	FROS amateursportfederatie	Gert Van Hoof	Sporttechnisch medewerker	10/11/2016 1u 29min	Solo
6	Festivalwip	Vlaamse traditionele sporten	Hein Commeyne Kira Verleye Guido Van Alsenoy	Algemeen coördinator Verantwoordelijke sportclubbegeleiding Voorzitter VlaS	15/11/2016 50min	Solo
7	Elke stap telt!	OKRA-SPORT	Ingrid Peeters	Algemeen coördinator	28/11/2016 1u 1min	Solo
8	King Pong	Vlaamse Tafeltennisliga	Wesley Van Den Noortgate	Sporttechnisch recreatief coördinator	08/11/2016 50min	Duo
9	sChOOL ju-jitsu	Vlaamse Ju-Jitsu federatie	Orsi Pintér Jordi Michielsen	Sporttechnisch coördinatoren recreatiesport	04/11/2016 1u 2min	Duo
10	3X3 Basketball	Vlaamse Basketballiga	Benjamin Bogaert	Recreatief coördinator	27/10/2016 36min	Team
10	3X3 rolstoelbasketbal – Fun on wheels	Parantee	Lore Schaut	Verantwoordelijke clubondersteuning	10/11/2016 40min	Team
12	High5 Korfbal	Koninklijke Belgische Korfbalbond – Vlaamse Liga	Tom Bastianen	Sporttechnisch coördinator	25/10/2016 54min	Team
13	Streethandball	Vlaamse Handbalvereniging	Katrien De Backer	Breedtesport coördinator	04/11/2016 1u 28min	Team
14	Fithandbal	Vlaamse Handbalvereniging	Katrien De Backer	Idem	Idem	Team
15	Voetbal op maat: 2v2 dribbelvoetbal	Voetbalfederatie Vlaanderen	Stefan Verheyen	Projectcoördinator Recreatief Voetbal	08/11/2016 1u 37min	Team

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

2.4 COMMUNICATIE MET HET BELEID EN HET VELD

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Communicatie met het beleid en het veld

- Aangezien dit valorisatieonderzoek werd uitgevoerd in opdracht van de minister van Sport, Philippe Muyters, en het Kennis- en Informatiecentrum Sport (KICS) van Sport Vlaanderen, werd er eveneens een stuurgroep opgericht zodat de opdrachtgever en andere stakeholders het traject mee konden opvolgen
- In deze stuurgroep waren de volgende instanties en vertegenwoordigers betrokken:
  - Sport Vlaanderen, KICS: Astrid Vervaet, Eva Vonck
  - Sport Vlaanderen, afdeling Subsidiëring: Sonia Vanden Broeck, Patty Braeckman
  - Kabinet Sport: Steven De Meyer
  - VSF: Sophie Cools, Tine Van Bossuyt
  - ISB: David Nassen
- Op geregelde tijdstippen werden er bijeenkomsten met de stuurgroep georganiseerd om het onderzoeksproject op te volgen. Hierbij werd een stand van zaken voorzien door de onderzoekers en kon er bijgestuurd worden vanuit de stuurgroep. Op de volgende slide wordt een overzicht gegeven van de zes vergaderingen die met de stuurgroep georganiseerd werden (zie Tabel 6)
- Bovendien werd er reeds een communicatiemoment met het veld georganiseerd vanuit het KICS. Tijdens de Kennisdag Breed sporten werd door de onderzoekers toelichting gegeven bij de eerste onderzoeksresultaten (zie Claes e.a., 2017c)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Communicatie met het beleid en het veld

Tabel 6. *Overzicht stuurgroepvergaderingen in het kader van dit valorisatieproject – in functie van communicatie met het beleid en het veld*

Stuurgroepvergadering	Timing	Korte inhoud
1	20-06-2016	Kick-off: afspraken en voorstel projectaanpak
2	24-08-2016	Toelichting plan van aanpak en voorstel sportfederaties praktijktest
3	07-12-2015	Stand van zaken praktijktest en praktijkvoorbeelden
4	22-02-2017	Stand van zaken, voorstel oplevering en communicatie met het veld
5	25-04-2017	Stand van zaken, voorstel output en samenwerking met VSF
6	30-06-2017	Oplevering poster en praktijkgids, stand van zaken wetenschappelijk rapport en praktijkvoorbeelden

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

HOOFDSTUK 3
RESULTATEN

3.1 Toegepast innovatieproces
3.2 Praktijktest sportfederaties
3.3 Praktijkvoorbeelden

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

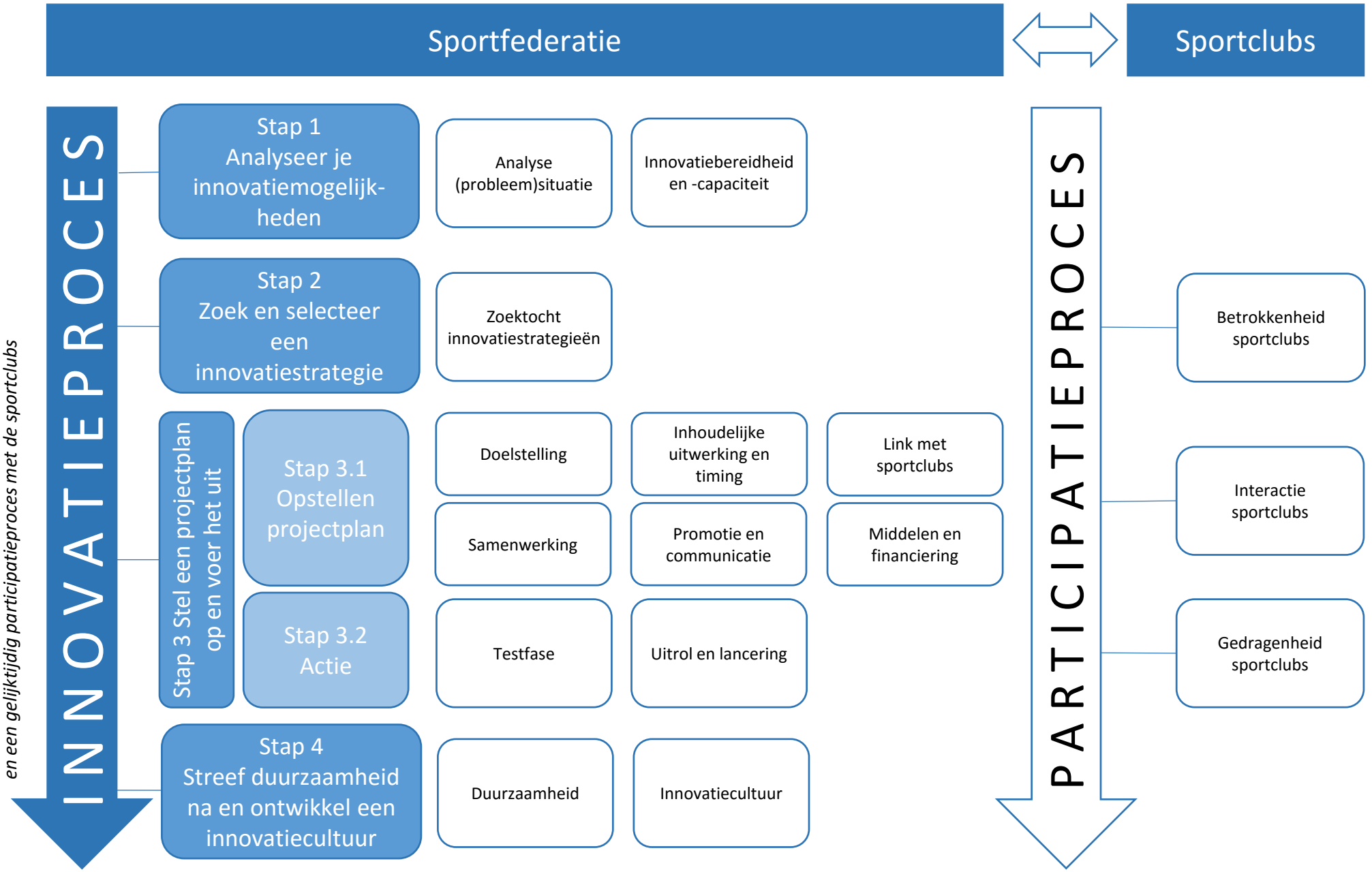
3.1 TOEGEPAST INNOVATIEPROCES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Toegepast innovatieproces

- Op basis van de praktijktest en de analyse van de vijftien praktijkvoorbeelden werd het theoretische innovatieproces samen met de sportfederaties verder ontwikkeld tot het toegepaste innovatieproces (zie Figuur 6 op de volgende slide) waarbij elke stap wordt gevormd door een aantal bouwstenen. Daarnaast werd vastgesteld dat het cruciaal is dat het innovatieproces binnen de sportfederatie (blauwe pijl) gepaard gaat met een participatieproces met de sportclubs (witte pijl). De lokale sportclubs zullen de gekozen innovatiestrategie namelijk (mee) in de praktijk brengen, daarom is het essentieel om voldoende draagvlak te creëren bij de clubs. Dit wensen we te ontwikkelen via een participatietraject waarbij er op cruciale momenten in het innovatieproces interactie is met de clubs

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)



Figuur 6. *Toegepast innovatieproces: Vierdelig innovatieproces met bijhorende bouwstenen en een gelijktijdig participatieproces met de sportclubs*

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

3.2 PRAKTIJKTEST SPORTFEDERATIES

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Met zeven federaties werd een praktijktest uitgevoerd waarbij het innovatieproces doorlopen werd om de praktijkrelevantie en –haalbaarheid van het stappenplan te garanderen
- Aangezien het project beperkt is in de tijd werd met de federaties het innovatieproces van Stap 1 '*Analyseer je innovatiemogelijkheden*' tot en met Stap 3.1 '*Opstellen projectplan*' doorlopen. Elke federatie heeft in dit proces een selectie gemaakt van een innovatiestrategie die men nu via een nieuw project in de praktijk wenst te brengen. Na afloop van dit valorisatieproject wordt het projectplan verder uitgewerkt door de federatie, waarna het project in de praktijk kan gebracht worden. Stap 3.2 '*Actie*' en Stap 4 '*Streef duurzaamheid na en ontwikkel een innovatiecultuur*' maakten dus geen deel uit van de praktijktest binnen dit valorisatieproject
- In de praktijkgids wordt per stap en/of bouwsteen gerapporteerd op welke manier de federaties dit proces doorlopen hebben
- Op de volgende slides wordt uiteengezet welke innovatiestrategie de federaties geselecteerd en uitgewerkt hebben om via een nieuw project in de praktijk te implementeren. Hierbij wordt weergegeven welke ideeën de federaties hadden uitgewerkt tot aan de afloop van de praktijktest (eind juni 2017). Bij bepaalde federaties is de innovatiestrategie al concreter uitgewerkt dan bij anderen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Vlaamse Atletiekliga (VAL):**

  De Vlaamse Atletiekliga wil de 'vrije lopers' (mensen die ongebonden joggen) aantrekken en stimuleren tot lidmaatschap bij een vereniging of rechtstreeks bij de federatie. Een manier kan het aanmaken van een app zijn maar gelet op het reeds bestaande aanbod aan apps is het de vraag welke meerwaarde een app nog kan bieden voor de federatie. Anderzijds bestaan er loopomlopen in Vlaanderen, geplaatst door gemeentelijke sportdiensten in samenwerking met Sport Vlaanderen, waar momenteel vaak nog geen gestructureerde loopbedrijvigheid is. De Vlaamse Atletiekliga kan een samenwerking aangaan om aan die loopomlopen een werking te organiseren, ondersteund door een specifieke app

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Cycling Vlaanderen (CV):**

  In 2017 zal CV rond het idee 'spelvormen – fun' werken om op deze manier een kader te voorzien voor een recreatief sportaanbod in de jeugdsportclubs. Men wenst in 2017 een afgewerkt ondersteuningspakket te ontwikkelen zodat de clubs hiermee in 2018 al van start kunnen gaan. Daarnaast zet CV in 2017 ook nog verdere stappen in de uitwerking van de idee rond de gesloten omlopen, maar dit zal verdergezet worden in 2018. Om de idee gedragen te krijgen bij de jeugdclubs zal CV heel gericht de jeugdclubs aanspreken die in het bestaande jeugdsportfonds van de federatie aangegeven hebben om (of interesse hebben om) recreatieve jongeren in de club toe te laten. Zo hoopt men een groot aantal van hen te overtuigen om als pilootclub te fungeren. CV heeft al een aantal jaren een jeugdsportfonds, waarmee men financiële steun geeft aan jeugdclubs die richtlijnen vanuit de federatie volgen. Dit jeugdsportfonds zal CV ook aanwenden om de clubs te stimuleren om een recreatieve werking voor jeugd op te starten

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Badminton Vlaanderen (BV):** BV kiest voor een project om meer vrouwen in het badminton te krijgen, dit project omvat meerdere pijlers (1/2):
  - Vrouwelijke rolmodellen
    - BV zal één of enkele vrouwen (coach/topsportster/…) in de sport naar voren schuiven. Zij zullen fungeren als rolmodel naar de jeugd en andere speelsters (van alle leeftijden) toe
  - Gelijk prijzengeld voor mannen & vrouwen
    - Het prijzengeld op tornooien zal gelijkgetrokken worden. Nu is het nog zo dat mannen vaak meer prijzengeld krijgen ten opzichte van vrouwen (door een groter aantal deelnemers mannen)
  - Andere functies binnen badminton promoten
    - Umpire, lijnrechter, raad van bestuur, … BV gaat vrouwen meer aansporen om te fungeren in andere functies binnen badminton. Dit gaat men doen door hen persoonlijk aan te spreken (veel vrouwen zijn bijvoorbeeld al lijnrechter als vrijwilliger op jeugdtornooien), hiervoor heeft men de steun nodig van enkele vrijwilligers binnen de clubs die dit doen én hier kennis over hebben

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Badminton Vlaanderen (BV):** BV kiest voor een project om meer vrouwen in het badminton te krijgen, dit project omvat meerdere pijlers (2/2):
  - Babysit op tornooien
    - Elk tornooi zal een kinderopvang moeten voorzien als ze een officieel tornooi organiseren. Hierdoor zullen vrouwen minder de dupe zijn (vrouwen blijven vaak thuis met de kinderen als de mannen weg zijn)
  - B2B Business-To-Business
    - Aangaan van relaties met andere bedrijven, badminton promoten binnen het bedrijfsleven
  - Fitminton
    - Nieuwe activiteit op muziek. Combinatie van Zumba en badminton, specifieke badmintonbewegingen op muziek. Dit wordt reeds geïmplementeerd in Frankrijk en is daar een groot succes. Dit is een kans om nieuwe vrouwelijke leden aan te trekken op een laagdrempelige manier
  - Communicatieplan
    - Communicatie naar de buitenwereld toe specifiek richten op vrouwen. Wekelijkse interviews met huismoeders/topspeelsters/recreatieve en competitieve speelsters/bestuurders/… Waarom badmintonnen zij? Wat zijn de drempels? Via getuigenissen, zowel positieve als negatieve. Gebruik van sociale media en alle communicatiekanalen van BV

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

vlaamsebasketballiga.be

- De **Vlaamse Basketballiga (VBL)** heeft er voor gekozen om de drie ideeën verder uit te werken**:**

1. FitBasket

   FithBasket is een alternatieve spelvorm voor basketbal in families. Dit wordt ontwikkeld in de vorm van een actief gezelschapsspel waarbij het nodige materiaal (spelbord, basketbal, ring, kegels, pionnen, dobbelstenen, …) in een draagzak beschikbaar is. De doelstelling van het gezelschapsspel 'FitBasket' is om het plezier van basketbal aan een bordspel te koppelen. In het gezelschapsspel is het de bedoeling om zoveel mogelijk basketballen te verzamelen. Dit kan je doen door de verschillende spel- of oefenvormen die bij het basketbal icoontje horen te winnen.

   Met dit idee kan basketbal op een leuke manier gekoppeld worden aan het plezier dat beleefd wordt bij een gezelschapsspel. Het is daarnaast ook een aanzet tot beweging, iets wat in dit digitale tijdperk niet zo vanzelfsprekend meer is.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- De **Vlaamse Basketballiga** heeft er voor gekozen om de drie ideeën verder uit te werken**:**

2. 3x3 clubcompetitie/clubwerking

   Uitgaande van dit idee wenst de VBL een 3x3 werking te organiseren in de bestaande of nieuwe basketbalclub. Dit op basis van vrije trainingen, een georganiseerde vorm van competitie, etc.

   Men wil het bestaande 3x3 concept (en basketbal in het algemeen) laagdrempeliger aanbieden door minder verplichtingen, meer fun en via een goedkoper aanbod. Dit zal men doen door onder andere flexibeler om te gaan met regelgeving en sneller te werken buiten de bestaande structuren.

   Zo wenst VBL mensen langer aan het basketten te houden die anders zouden afvallen omwille van tijdsgebrek, ouderdom, het verliezen van het spelplezier, etc.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

VBL
vlaamsebasketballiga.be

- De **Vlaamse Basketballiga** heeft er voor gekozen om de drie ideeën verder uit te werken**:**

3. Lidgeld op maat en open trainingsmomenten

   VBL wilt afstappen van het standaard lidmaatschap bij een basketbalclub waarin speler X lid wordt van club Y, toegewezen wordt aan 1 of meerdere ploegen van die club, gedurende 30 weken traint en wedstrijden speelt met die ploegen en daarvoor XXX€ betaalt.

   Sommige clubs stappen al af van dit stramien voor beginnende spelers of de allerkleinsten (bv. balschool). VBL wilt dit gegeven doortrekken naar alle leeftijdscategorieën.

   Idee: op vooraf bepaalde momenten kan je wekelijks komen basketballen. Op voorhand inschrijven is niet nodig, betalen kan ter plaatse of met een beurtenkaart en vrijheid is het kernwoord in alles. Op deze manier wenst VBL 'open' trainingsmomenten te creëren. Tijdens die momenten kan iedereen die wil komen trainen, onderling wedstrijden spelen etc.

   Hierbij richt VBL zich voornamelijk op recreatieve spelers.

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Rugby Vlaanderen (RV):**

  Touch en Familydag (Tag of Touch) Rugby. Dit project beoogt om de drempel tot het spelen van rugby te verlagen, meer mensen aan het rugbyen krijgen en zo de basis te verbreden. RV wil dat rugby zich op deze manier tot een meer toegankelijk en 'evidente' sport ontwikkelt. Er zijn twee sporen in dit project, met name *Touch Rugby* en *Tag Rugby*.

  - *Touch rugby* wordt ontwikkeld voor spelers die niet meer de contactversie willen spelen (light versie) of mensen die met rugby willen starten zonder contact. Dit kan vanaf 12 jaar en is gemengd.
  - *Tag rugby* wordt aangeboden tijdens familiedagen. Hiermee wil men de ouders laten samenspelen met spelers tot 12 jaar. Deze wedstrijden kunnen gemengd gespeeld worden (kinderen en ouders, mannen en vrouwen). Tezelferdertijd is er de mogelijkheid om te genieten van een maaltijd en drankje en andere randanimatie.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Sporta:**

  Sporta werkt aan een verlichting van het sportaanbod door in te zetten op gezondheidssporten en een flexibel aanbod. Sporta wil clubs op deze manier helpen om meer leden aan te trekken, leden te behouden en hun aanbod af te stemmen op de maatschappelijke trends (zoals lichte gemeenschappen).

  De doelgroepen die de Sporta-clubs hiermee trachten te bereiken:

  - Volwassenen
  - Leden van een club die obstakels ervaren om actief te blijven in de club
  - Mensen die drempels voelen om in een club in te stappen

  Idee:

  - Sportclubs die geen duursporten (joggen, zwemmen, fietsen, wandelen) aanbieden aanmoedigen om een extra aanbod uit te werken
  - Sportclubs aanzetten tot het uitbouwen van een flexibel aanbod van hun bestaande trainingen
  - Sportclubs aanzetten tot communicatie over gezondheid en het uitdragen van een gezonde levensstijl

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Gezinssport Vlaanderen** (1/2):

  Via *'#GEZINSSPORT-meer dan sport alleen'* wil Gezinssport Vlaanderen lokaal een laagdrempelig 'multisportaanbod' aanbieden voor het hele gezin. Het project richt zich op bestaande clubs aangesloten bij Gezinssport Vlaanderen en op Gezinsbond-afdelingen die met een sportwerking willen starten.

  Het uitgangspunt van het project is dat gezinsleden samen sporten en kunnen proeven van een ruim aanbod aan sporttakken. Het niveau van sporten is hierbij ondergeschikt aan plezier beleven met het gezin. Samen sporten kan betekenen dat (groot)ouders en (klein)kinderen met of tegen elkaar sporten, maar ook dat (groot)ouders en (klein)kinderen op hetzelfde moment een (andere) sport beoefenen. De sporttakken die onder het 'multisportaanbod' vallen zijn ruimer dan de erkende sporttakken. Zo zijn niet-erkende sporten als kubben uitermate geschikt om in gezinsverband te beoefenen. Dit geldt ook voor erkende sporten zoals wandelen, joggen en fietsen. Deze zijn bovendien eenvoudig te organiseren (laagdrempelig in organisatie want 'makkelijk' te begeleiden, geen/weinig materiaal, geen accommodatie) en ook naar (technische) moeilijkheidsgraad voor de meeste mensen haalbaar (laagdrempelig voor de deelnemer). Het aanbod wordt opgedeeld in modules met de mogelijkheid om in te schrijven per module. De concrete invulling van de modules (welke sporten, aantal sporten) kan verschillen tussen initiatieven en zal mede afhangen van de concrete situatie (bestaande of nieuwe club, aantal deelnemers, accommodatie,…).

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties

- Geselecteerde innovatiestrategie **Gezinssport Vlaanderen** (2/2):

  Vanuit de federatie wordt ook de vorming tot gezinssportcoach aangeboden. Deze laagdrempelige vorming focust voornamelijk op het organisatorische aspect. Het doel van deze vorming is om cursisten voldoende bagage mee te geven zodat er een duurzaam 'multisportaanbod' voor het gezin in de afdeling kan ontstaan (lokale gangmakers).

  Ter ondersteuning van dit project wordt er een ‘ideeën-map GEZINSSPORT’ samengesteld met verschillende organisatiemogelijkheden (opgevat vanuit de beschikbare accommodatie: geen accommodatie/buiten, parochiezaaltje/weinig materiaal, uitgeruste sporthal, zwembad) en concreet uitgewerkte beweegactiviteiten en programma's. Dit programma kan bestaan uit een gezinsconcept (zoals Op het leukste pad, gymkana, wandelzoektocht met droedels, speurtocht, puzzelfietstocht, kubb-tornooi, familierun,…) of een gedifferentieerd en sporttakgericht aanbod met een gezamenlijk begin, gevolgd door een keuzeprogramma per leeftijd.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijktest sportfederaties – aanbevelingen

- Tijdens de algemene overlegmomenten met de sportfederaties, als onderdeel van de praktijktest, gaven de sportfederaties zelf een aantal algemene aanbevelingen voor de toekomst. Deze kunnen gelinkt worden aan een specifieke stap in het innovatieproces:
  - Stap 1 Analyseer je innovatiemogelijkheden – Analyse van de (probleem)situatie:
    - Eenzelfde ledenbeheersysteem voor alle sportfederaties (bv. aangeboden vanuit Sport Vlaanderen) zou een meerwaarde zijn. Op dit moment heeft elke federatie haar eigen systeem, waarbij het vaak moeilijk is om wijzigingen aan te brengen en vergelijkingen te maken. Dit wordt bovendien voornamelijk door de kleinere federaties als kostelijk ervaren.
    - De mappingtool wordt door de federaties als een handig instrument ervaren. Het zou nog toegankelijker zijn mocht dit in een interface gezet worden zodat het meer gebruiksvriendelijker wordt. Dit zou ook de mogelijkheid kunnen geven dat de sportclubs hier zelf hun gegevens kunnen ingeven en hun situatie kunnen vergelijken met het gemiddelde van de federatie
    - Een meerwaarde binnen de mappingtool zou zijn dat men zicht heeft op de drop-out cijfers voor alle sportfederaties, eventueel met een opsplitsing naar unisportfederaties en multisportfederaties, naar sporttak, etc. Deze gegevens zouden door Sport Vlaanderen ter beschikking kunnen worden gesteld aan alle federaties
  - Stap 3.1 Opstellen projectplan – Inhoudelijke uitwerking en timing
    - Indien men een licht sportaanbod wenst te integreren in de sportclubs, is er ook nood aan een bijkomende opleiding van begeleiders voor dit aanbod. Hiervoor zou er binnen de Vlaamse Trainersschool ruimte moeten zijn voor ‘lichte’ opleidingen gericht op het aanbieden van *club light*

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

3.3 PRAKTIJKVOORBEELDEN

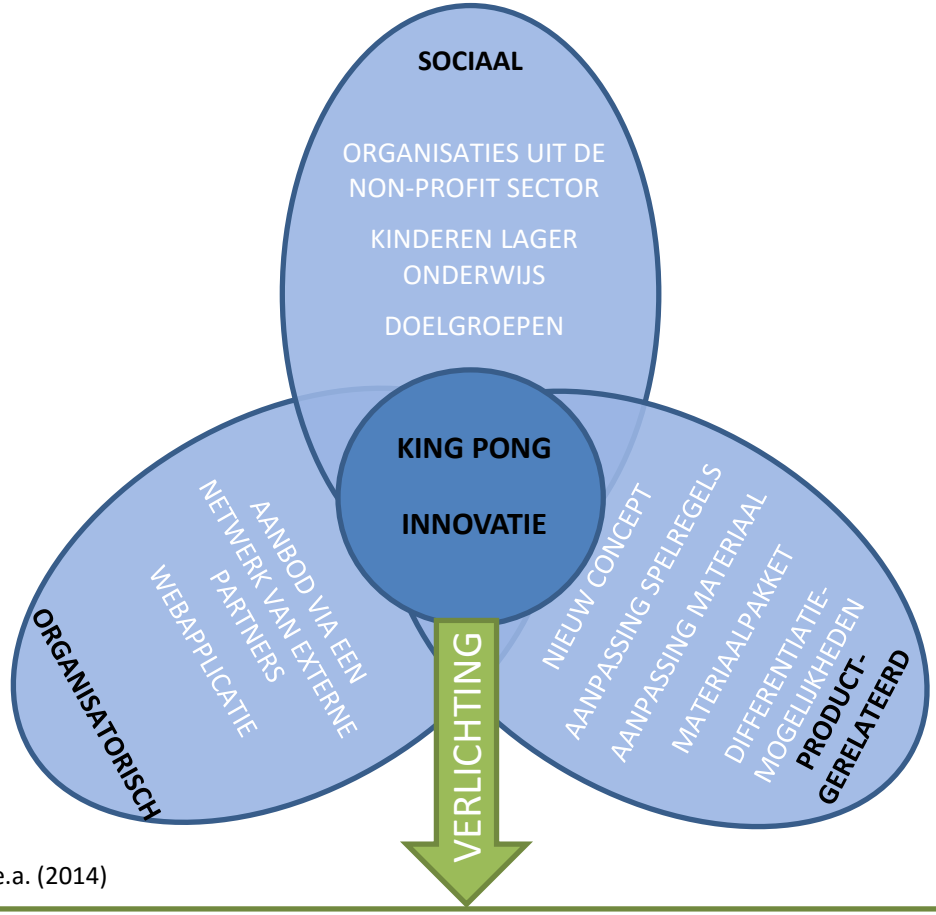
© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkvoorbeelden

- De vijftien geselecteerde praktijkvoorbeelden werden bestudeerd met betrekking tot de innoverende en verlichtende aspecten van het sportaanbod en verder geanalyseerd in functie van de verschillende stappen uit het innovatieproces
- De resultaten worden voor elk praktijkvoorbeeld op dezelfde manier gestructureerd en zijn als volgt opgebouwd:
  - **Van probleem naar oplossing**: aanleiding voor het opzetten van het project. Beknopte omschrijving van de probleemsituatie en hoe de federatie hier op inspeelt (korte toelichting bij het concept van het project)
  - **Overzicht innovatie & verlichting**: schematische samenvatting van de innovatieve elementen van het project en de mate van verlichting van het sportaanbod
  - **Innovatiedimensies**: toelichting bij de innovatieve elementen van het project volgens de drie innovatiedimensies van Scheerder e.a. (2014)
  - **Verlichting**: toelichting bij de manier waarop er een verlichting van het sportaanbod gecreëerd wordt
  - **Innovatieproces**: beschrijving van de manier waarop de federatie voor dit project het innovatieproces heeft doorlopen. Hierbij wordt toelichting voorzien per stap (en indien relevant ook voor de bijhorende bouwstenen) van het innovatieproces
- Op de volgende slide wordt ter illustratie het overzicht van innovatie en verlichting weergegeven voor het *King Pong* project van de Vlaamse Tafeltennisliga. Dit overzicht werd voor elk van de praktijkvoorbeelden ontwikkeld (zie Claes e.a., 2017b)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkvoorbeelden: King Pong - Vlaamse Tafeltennisliga



Bron: eigen verwerking op basis van Scheerder e.a. (2014)

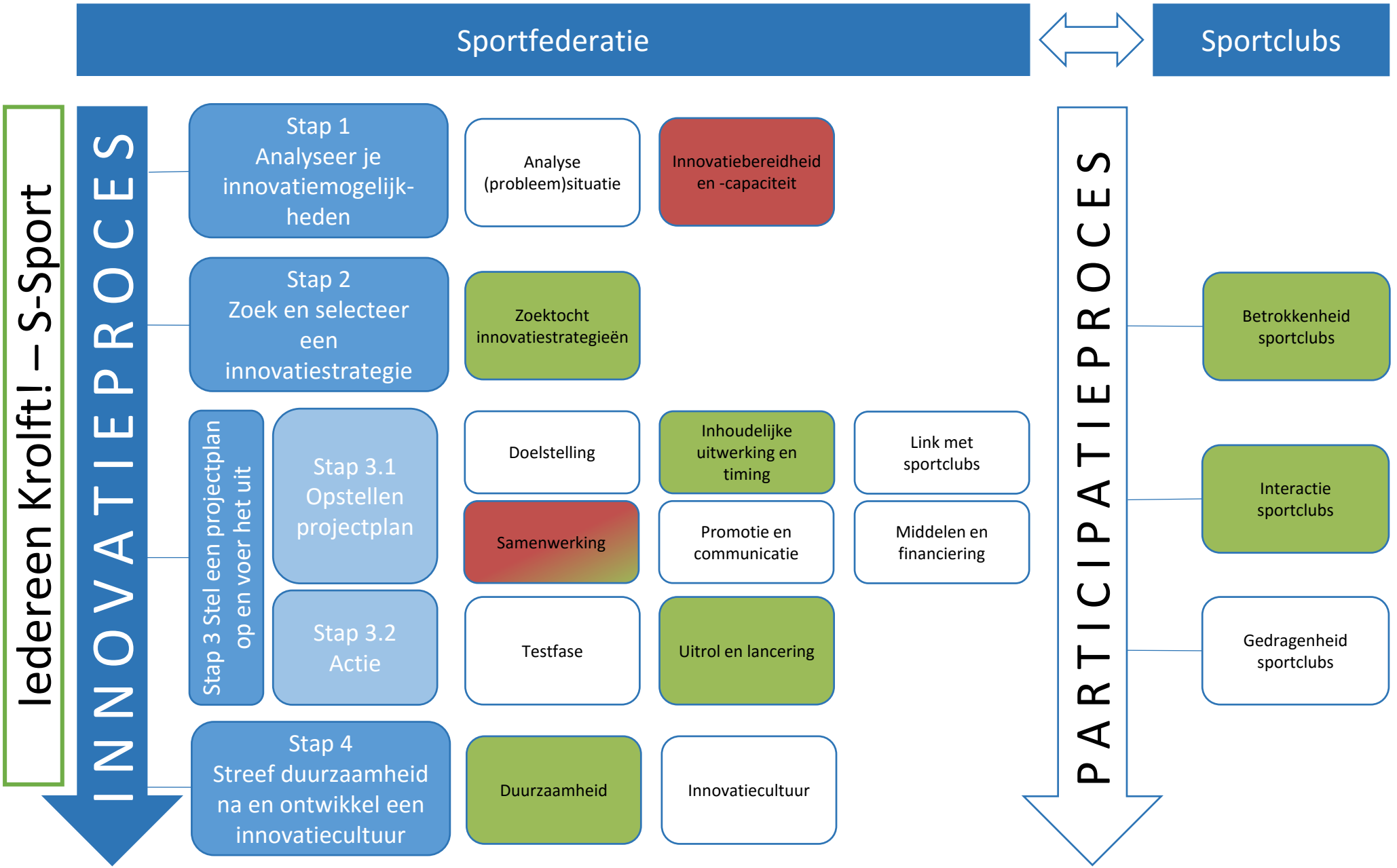
- King Pong brengt tafeltennis dichterbij en naar de mensen, zonder dat zij hiervoor naar een club moeten
- Het kan om het even waar gespeeld worden, op alle soorten tafels en zonder strikte spelregels
- Aangepaste, 'lichtere' en meer toegankelijkere vorm van tafeltennis
- Zeer laagdrempelig door het voorzien van de webapplicatie en het materiaalpakket
- Lage financiële kostprijs

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkvoorbeelden

- Bij elk praktijkvoorbeeld werden de belangrijkste succesfactoren en valkuilen geïdentificeerd. Deze worden via kleurencodes weergegeven in het overzicht van het innovatieproces:
  - Groen: succesfactor
  - Rood: valkuil
  - Rood/groen: valkuil met een bijhorende oplossing om hier op in te spelen
- Op de volgende slide wordt ter illustratie het overzicht van het project *Iedereen Krolft!* van S-Sport weergegeven. Dit overzicht werd voor elk van de praktijkvoorbeelden ontwikkeld (zie Claes e.a., 2017b)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

HOOFDSTUK 4
ONTWIKKELING VAN DE PRAKTIJKINSTRUMENTEN

4.1 Poster
4.2 Praktijkgids
4.3 Praktijkvoorbeelden

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Ontwikkeling van de praktijkinstrumenten

- De toepassing van de twee methodieken (praktijktest en analyse van praktijkvoorbeelden), waarbij het innovatieproces telkens als middel werd gebruikt, resulteerde in de ontwikkeling van drie praktijkinstrumenten (output):
  - Poster met een stappenplan rond het innovatieproces voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties
  - Praktijkgids met richtlijnen voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties
  - Praktijkvoorbeelden ter inspiratie voor sportfederaties
- Onderstaand worden de verschillende praktijkinstrumenten in detail toegelicht

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

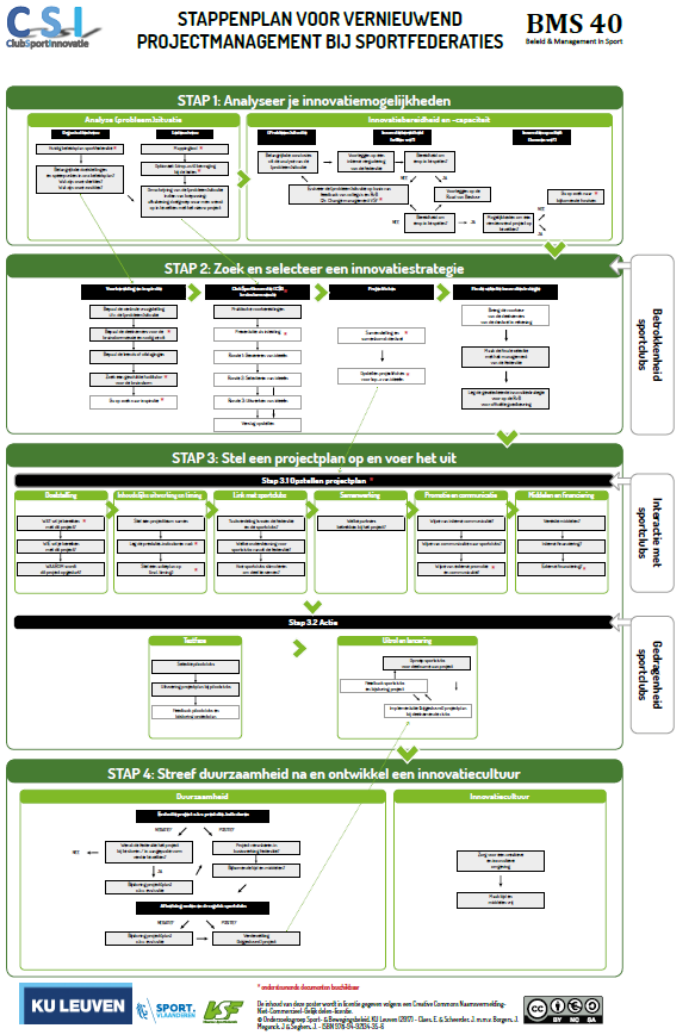
4.1 POSTER

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Poster

- Als eerste praktijkinstrument werd er een poster ontwikkeld met een stappenplan rond het innovatieproces voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties (zie Claes & Scheerder, 2017)

  ➔ **klik op de afbeelding om de poster te downloaden**
- Deze poster volgt de vier stappen en de bijhorende bouwstenen in het innovatieproces
- Deze poster geeft de *flow* van het innovatieproces weer in één document en moet een eerste houvast bieden voor sportfederaties om op een vernieuwende manier aan projectmanagement te doen. De federaties kunnen aan de hand van deze poster echter nog niet volledig zelfstandig aan de slag. Deze poster zou hen moeten stimuleren om de praktijkgids er bij te nemen (zie volgend praktijkinstrument)



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

4.2 PRAKTIJKGIDS

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkgids

- In de praktijkgids worden de resultaten van de studie naar de verlichting van het sportaanbod in de clubgeorganiseerde sportsector gerapporteerd. Gebaseerd op praktijkrelevante resultaten worden richtlijnen voor sportfederaties voorgesteld. De praktijkgids is vormgegeven zodat de sportfederaties hier onmiddellijk mee aan de slag kunnen (zie Claes e.a., 2017a)

  ➔ **klik op de cover om de praktijkgids te downloaden**

- De praktijkgids bestaat uit twee delen
  - Deel 1: probleemstelling en onderzoeksopzet
  - Deel 2: stappenplan voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties:
    - Duiding bij richtlijnen
    - Illustratie belangrijkste succesfactoren en valkuilen die voortkomen uit de praktijktest en de analyse van praktijkvoorbeelden



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkgids

- De praktijkgids volgt het vierdelige stappenplan van het innovatieproces waarbij voor elke stap en bijhorende bouwsteen richtlijnen voorzien zijn die door de federatie gevolgd kunnen worden.
- Per stap wordt bijkomende duiding voorzien aan de hand van één of meerdere van de onderstaande pictogrammen (zie volgende slide voor meer toelichting). De richtlijnen voor vernieuwend projectmanagement worden in de praktijkgids geïllustreerd aan de hand van talrijke praktijkvoorbeelden. Daarnaast wordt gewezen op mogelijke valkuilen en worden specifieke tips voorzien



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkgids

TOOL

Voor de uitwerking van deze bouwsteen is een tool ter beschikking (zie volgende slide voor een overzicht). Door op het pictogram te klikken kan je de betreffende tool downloaden

CASE

De richtlijnen voor deze bouwsteen worden geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijktest met zeven sportfederaties (zie op een na volgende slide voor een overzicht). Deze praktijktest werd uitgevoerd om de opbouw en de toepasbaarheid van het stappenplan met de praktijk af te toetsen. Met deze zeven federaties werd een nieuw project op poten gezet volgens het stappenplan voor vernieuwend projectmanagement (zie Claes e.a., 2017 voor meer toelichting)

GOOD PRACTICE

De richtlijnen voor deze bouwsteen worden geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld uit één van de vijftien sportfederaties. In totaal werden er 15 bestaande praktijkvoorbeelden geanalyseerd in functie van het innovatieproces om het stappenplan te kunnen duiden (zie op een na volgende slide voor een overzicht). Deze projecten worden reeds in de praktijk gebracht en hierbij worden de succesfactoren en valkuilen geïdentificeerd (zie Claes e.a., 2017 voor meer toelichting)

TIP

Een bijkomende tip bij de toepassing of uitwerking van een bepaalde bouwsteen

LET OP

Een waarschuwing voor bepaalde valkuilen bij de toepassing of de uitwerking van een bepaalde bouwsteen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)



Overzicht van beschikbare tools in deze praktijkgids

	Tool	Stap/bouwsteen in het innovatieproces
1	Tools beleidsplanningsproces van VSF	Stap 1 - Analyse (probleem)situatie
2	Mappingtool	Stap 1 – Analyse (probleem)situatie
3	Drop-out bevraging Rugby Vlaanderen	Stap 1 – Analyse (probleem)situatie
4	Drop-out bevraging en resultaten Gymnastiekfederatie Vlaanderen	Stap 1 – Analyse (probleem)situatie
5	Tips en tool voor veranderingsmanagement van VSF	Stap 1 – Innovatiebereidheid en –capaciteit
6	Instructies voor fondsenwerving voor sportfederaties van VSF	Stap 1 – Innovatiebereidheid en –capaciteit
7	GPS-brainstormkit Flanders DC	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
8	Uitnodiging CSI-brainstormsessie	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
9	Profiel brainstormbegeleider	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
10	Herinneringsmail en inspiratie CSI-brainstormsessie	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
11	Inleidende presentatie CSI-brainstormsessie	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
12	Projectfiche	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
13	Uitnodiging denkcel projectfiches	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
14	Projectfiche (idem)	Stap 2 – Zoektocht innovatiestrategieën
15	Framework projectplan	Stap 3.1 Stel een projectplan op
16	Tools SMART-doelstellingen van VSF	Stap 3.1 Stel een projectplan op
17	Tools prestatie-indicatoren van VSF	Stap 3.1 Stel een projectplan op
18	Actieplan	Stap 3.1 Stel een projectplan op
19	Marketingtoolbox van VSF	Stap 3.1 Stel een projectplan op
20	Stappenplan uitwerken van een communicatiecampagne van VSF	Stap 3.1 Stel een projectplan op
21	Instructies voor fondsenwerving voor sportfederaties van VSF (idem)	Stap 3.1 Stel een projectplan op

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

CASE

Overzicht van de zeven sportfederaties die deel uitmaakten van de praktijktest, indeling volgens solo-, duo-, team-, en multisport

Solosport	Duosport	Teamsport	Multisport
1. Vlaamse Atletiekliga	3. Badminton Vlaanderen	4. Vlaamse Basketballiga	6. Sporta
2. Cycling Vlaanderen		5. Rugby Vlaanderen	7. Gezinssport Vlaanderen

GOOD PRACTICE

Overzicht van de geselecteerde praktijkvoorbeelden, indeling volgens solo-, duo- en teamsporten

Solosport	Duosport	Teamsport
1. FitFree (VAL)	8. King Pong (VTTL)	10. 3x3 Basketball (VBL)
2. We are freerunning (Gymfed)	9. sChOOL-JITSU (VJJF)	11. 3X3 rolstoelbasketbal Fun on Wheels (Parantee)
3. Iedereen Krolft! (S-Sport)		12. High5 Korfbal (KBKB)
4. IKSUP! (VYF)		13. Streethandball (VHV)
5. Skateboard Academy (FROS)		14. Fithandbal (VHV)
6. Festivalwip (VlaS)		15. Voetbal op maat – 2v2 dribbelvoetbal (VFV)
7. Elke stap telt! (OKRA-SPORT)		

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

4.3 PRAKTIJKVOORBEELDEN

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Praktijkvoorbeelden

- De resultaten van de analyse van vijftien praktijkvoorbeelden werden gebundeld in een aparte publicatie (zie Claes e.a., 2017b)

  ➔ klik op de cover om de praktijkvoorbeelden te downloaden

- Deze praktijkvoorbeelden kunnen inspirerend werken voor andere sportfederaties. Doordat de resultaten van elk praktijkvoorbeeld zijn opgebouwd volgens de structuur van het innovatieproces kunnen sportfederaties eenvoudig terugvinden hoe andere federaties een bepaalde stap of bouwsteen hebben aangepakt in hun projecten



© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

SLOT

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot

- Een belangrijke taak van sportclubs en sportfederaties is het zo goed mogelijk inlossen van de verwachtingen van hun stakeholders, denken we maar aan (toekomstige) leden, overheden, sponsors, andere clubs en federaties, etc. Om aan deze verwachtingen te voldoen moet men enerzijds de reeds aangesloten leden tevreden stellen, en anderzijds nieuwe leden aantrekken
- In een samenleving die quasi continu in beweging is, kan zeker een sector als 'sport' niet achterblijven en dient ze zelf ook 'mee te bewegen'. De 're-creatieve' functie van sport is dan ook niet alleen synoniem voor vermaak, maar impliceert ook 'vernieuwing' (Scheerder, 2007). Sport kan dus een belangrijke bron zijn van herstel of ontspanning enerzijds, maar tegelijkertijd ook van innovatie. Open club, wijkgericht sporten, sporten in de openbare ruimte, maatschappelijk ondernemen in de sport, sportplus, maar dus ook tal van innovaties op technologisch en materieel vlak onderbouwen deze stelling
- Sport en innovatie gaan vaak hand in hand, niet alleen wat sportmateriaal en sportkledij betreft (Byars , 1999; McConnell, 2002; Verpoest, 2002), maar ook inzake de begeleiding van sporters, de registratie van sportprestaties, de 'verfijning' van spelregels, de optimalisatie van bewegingstechnieken, etc. (Schwartz, 2006). Door vernieuwing zou sport haar waarde vergroten (Van der Wal e.a., 2008). Innovatie blijkt aldus noodzakelijk om te overleven (zie ook Kriekels, 2013)

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot

- Het is aan de sportclubs en sportfederaties om nieuwe tendensen preventief en selectief op te pikken. Zo kunnen sportclubs en -federaties hun aanbod afstemmen op (niet-)sporters die op zoek zijn naar flexibiliteit, autonomie en vrijheid, ook wel *club light* genoemd. Heel wat sporters willen zelf kiezen wanneer ze sporten, hoe intensief en met welk doel, net zoals waar ze willen sporten en hoe vaak ze dat doen. Dit vraag om een verschuiving in attitude van de sportclubs en sportfederaties. Of dit haalbaar is zal sterk bepaald worden door hun dynamiek en flexibiliteit
- De resultaten van de praktijktest en de analyse van de praktijkvoorbeeld in dit valorisatieonderzoek tonen aan dat de Vlaamse sportfederaties via innovatie reeds inzetten op het integreren van *club light* in hun werking
- Dit valorisatieonderzoek had tot doelstelling om richtlijnen voor sportfederaties te ontwikkeling ter ondersteuning van hun sportclubs om tot een verlichting van het sportaanbod te komen, in dit onderzoek ook wel *club light* genoemd. Deze richtlijnen zijn omvat in de voorgestelde praktijkinstrumenten. Hoewel deze specifiek gericht zijn op de ontwikkeling van een lichter sportaanbod in de clubgeorganiseerde sportsector, kunnen de praktijkinstrumenten meer algemeen gehanteerd worden voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot

- In dit afsluitend deel keren we terug naar het theoretisch model rond ClubSportInnovatie (CSI) waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen drie dimensies: (i) productgerelateerde innovatie, (ii) organisatorische innovatie, en (iii) sociale innovatie. Onderstaand wordt om te beginnen besproken op welke manier er in de praktijk invulling gegeven wordt aan deze drie CSI-dimensies. Dit gebeurt op basis van een overkoepelende analyse van de vijftien praktijkvoorbeelden. Daarnaast worden per CSI-dimensie een aantal aanbevelingen geformuleerd die een bron van inspiratie kunnen vormen voor vernieuwend denken en handelen in de sector van de clubgeorganiseerde sport. Tot slot worden nog een aantal algemene aanbevelingen aangehaald. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op voorgaand onderzoek van Scheerder en collega's (2014b) naar de veranderingen en uitdagingen voor de clubgeorganiseerde sportsector in Vlaanderen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Productgerelateerde innovatie – Praktijk

In de praktijkvoorbeelden komen verschillende innovaties van producten aan bod:

- Sporten zoals golf, tafeltennis en korfbal worden omgevormd naar alternatieve sportvormen waarbij er door **aanpassingen aan het materiaal** een grotere kans op succesbeleving is bij de participanten. Golf wordt door het gebruik van een houten hamer en een grotere bal getransformeerd naar Krolf. Wil je tafeltennis spelen, maar beschik je niet over een klassieke tafeltennistafel dan toch kan je aan de slag met een tafeltennispalet en bal door een net aan te schaffen dat op elke klassieke tafel past. Korfbal kan iedereen nu ook spelen met lagere korfbalpalen en zachtere ballen
- Innovatie van een sportproduct kan ook in de praktijk gebracht worden door te kiezen voor een **alternatieve plaats of locatie** om te sporten. Vaak is het niet mogelijk om te groeien als organisatie omdat de traditionele ruimte te beperkt is. Surfclubs die vastzaten aan hun eigen vijver, kunnen nu nieuwe watersportbeoefenaars aanspreken op binnenwateren of rivieren. Bij freerunning kiest men er voor om te sporten in de openbare ruimte, in de stad, op pleintjes. Verschillende sporten keren trouwens terug naar het speelplein of naar de straat waar heel wat jongeren vroeger niet- of andersgeorganiseerd hun eerste sportstappen zetten. Voorbeelden hiervan zijn onder meer handbal en basketbal
- Als organisatie kan je ook bijkomend inzetten op flexibilisering van de dienstverlening. Met een **flexibele lidmaatschapsformule** spreekt Gymnastiekfederatie Vlaanderen binnen het project We are freerunning een publiek aan waarvoor de drempel om op een traditionele manier aan te sluiten bij een sportclub te hoog ligt. De Vlaamse Basketballiga biedt de mogelijkheid aan om rechtstreeks bij de federatie aan te sluiten

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Productgerelateerde innovatie – Praktijk

- Sportfederaties denken ook na over hun aanbod en de bestaande wedstrijdvormen. Door **spelregels te wijzigen**, door ze te versoepelen, of zelfs helemaal weg te laten, spreekt men een groter publiek aan. Moeten scheidsrechters bij elke sportontmoeting aanwezig zijn en moet er altijd een ranking worden bijgehouden? Bij 3X3 rolstoelbasketbal Fun on Wheels van Parantee is er geen officiële wedstrijdleiding en laat men een volledige mix van ploegen toe (zonder classificatie en zelfs met of zonder handicap). Bij het recreatieve voetbalaanbod van Voetbalfederatie Vlaanderen kan men bijvoorbeeld ad hoc de ploegsamentelling veranderen als er te weinig spelers zijn
- Om zoveel mogelijk niet-georganiseerde sporters aan te spreken, proberen heel wat sportfederaties een aanbod op maat te creëren. Federaties trachten deelnemers zo vrij mogelijk laten, maar toch een of andere **vorm van begeleiding** te voorzien. Het organiseren van testmomenten blijkt hiervoor bij bepaalde sporten een handig instrument te zijn. Zo wordt er bij het FitFree project van de Vlaamse Atletiekliga een test voorzien bij het begin en einde van de lessenreeks om de vooruitgang van de deelnemers te kunnen evalueren. Bij het project 'Elke stap telt!' van OKRA-SPORT konden de deelnemers een individueel programma zelfstandig volgen. Daarnaast werden eveneens groepssessies voorzien om de continuïteit te garanderen en de vorderingen van de deelnemers op te volgen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Productgerelateerde innovatie – Aanbevelingen

Aanbevelingen rond productgerelateerde innovatie:

- De groeiende aandacht voor fysieke activiteit als bijdrage tot fitheid en gezondheid biedt een uitstekende kans tot vernieuwing in het sportaanbod. Sportfederaties en –club moeten stevig inspelen op deze tendens
- De vraag naar een aanbod rond gezond en actief bewegen is groot. Sportfederaties en -clubs kunnen hier een divers en vernieuwend antwoord bieden. Sportclubs moeten omgevingen zijn waar een gezonde en fitte leefstijl kan aangeleerd en gestimuleerd worden
- De omvang van niet-competitieve sportbeoefening in Vlaanderen is groter dan die van competitieve sportbeoefening. Het sportclublandschap moet daarom ook voorzien in een ruim aanbod van niet-competitieve sportbeoefening. De groeimogelijkheden voor sportfederaties en –clubs zitten vooral in de niet-competitieve sportbeoefening
- Lid zijn van een sportclub moet op verschillende manieren kunnen. Het jaarlidmaatschap is niet de enige formule. Flexibele vormen van binding en lidmaatschap moeten inspelen op meer informele manieren waarop mensen vandaag aan sport doen
- Ook de snel groeiende lichte sportvormen en lichte sportbeoefenaars zoeken vormen van binding en verbinding. Sportfederatie en -clubs moeten vormen van ledenbinding ontwikkelen die aangepast zijn aan de verwachtingen van lichte sportbeoefenaars
- Sportevenementen, ook in de top- en spektakelsport, kunnen ingezet worden om brede vormen van sportbeoefening te promoten en om nieuwe vormen van ledenbinding te genereren
- Nieuwe bewegingsvormen in de samenleving kunnen door sportfederaties en –clubs opgepikt worden als een vernieuwend aanbod dat nieuwe leden aantrekt

Slot – Organisatorische innovatie – Praktijk

In de praktijk vinden we de volgende voorbeelden van organisatorische innovatie terug:

- De meeste vormen van organisatorische innovatie gebeuren door **samenwerking** met andere actoren. Voor heel wat sportfederaties is het duidelijk: 1+1=3. Sommige sportfederaties hebben onderlinge samenwerkingsverbanden (Vlaamse Basketballiga en Parantee), anderen kiezen voor een samenwerking met belendende organisaties zoals onderwijs (High5 Korfbal en Streethandball), jeugd- (We are freerunning), gezondheids- (Elke stap telt! van OKRA-SPORT) en privé-organisaties (3X3 Basketball en IKSUP!). Commerciële organisaties met expertise inzake sport kennen de markt van de niet-georganiseerder sporter goed alsook de sterktes en zwaktes van de sportfederaties. Op deze manier weten zij vaak handig in te spelen op de (veranderende) behoeften van de sporter. VlaS (met de Festivalwip) en de Vlaamse Yachting Federatie (met Peddelen door Vlaanderen/IKSUP!) kozen er zelfs voor om hun innoverend sportproduct in de verf te zetten door op festivals aanwezig te zijn of hun sportaanbod te incorporeren in het toeristisch aanbod van een stad
- Heel wat sportfederaties zetten in op **nieuwe communicatietechnologieën**. Zowel de Vlaamse Tafeltennisliga als de Vlaamse Yachting Federatie hebben een online platform waarbij ze het aanbod bekend maken en zelfs de mogelijkheid bieden om oefenvormen, spelvormen en een wedstrijdsysteem te raadplegen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Organisatorische innovatie – Praktijk

- De meeste clubs kennen een traditioneel bestuur dat een lokaal sportaanbod heeft. Nieuwe sportorganisaties hebben echter niet de middelen en tijd om op zoek te gaan naar een bestuur alvorens te starten met een project. Een federatie als FROS wil zich inzetten voor de uitbouw van skateboardactiviteiten, maar doet dit niet in de bestaande clubs. Ze willen wel clubs opstarten, maar dit moet verder groeien uit lokale initiatieven. Door zich in te zetten voor de **opleiding** van skateboardinitiators en samenwerkingsverbanden op te starten met hoge scholen wil FROS ervoor zorgen dat er voldoende gediplomeerde trainers zijn die deze lokale initiatieven kunnen ondersteunen. De opleiding vormt dus de basis van de uitbouw van een georganiseerd skateboardaanbod. Ook korfbal zet in op opleiding, maar kiest ervoor om dit te doen via scholen. Zij willen dat elke sportleerkracht over de nodige toolboxen en lessenmappen beschikt, zodat op deze manier de drempel verlaagd wordt om korfbal op school aan te bieden

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Organisatorische innovatie – Aanbevelingen

Aanbevelingen rond organisatorische innovatie:

- Digitale communicatie en nieuwe (sociale) media hebben een onstuitbare invloed op vormen van vereniging en binding. Sportfederaties en -clubs moeten deze mogelijkheden gebruiken om vernieuwende vormen van ledenwerving, ledenbinding, communicatie en organisatie te ontwikkelen
- Waar te weinig sportclubs zijn, onder meer in een aantal steden in Vlaanderen, moet de lokale overheid de oprichting van sportclubs bevorderen. Waar teveel sportclubs zijn of waar ze elkaar beconcurreren moeten diverse vormen van samenwerking gestimuleerd worden of zelfs fusie overwogen durven worden
- Er moet ruimte blijven voor zowel grote, middelgrote als kleine sportclubs. Elke schaalgrootte heeft haar eigenheden en voordelen
- Sportfederaties en -clubs kunnen samenwerkingsvormen ontwikkelen met commerciële en overheidspartners, zowel rond duurzame projecten als rond nieuwe vormen van ledenwerving en -binding
- Ook de commerciële sector moet kunnen samenwerken met sportclubs onder meer om een duurzaam sportaanbod rond sportief bewegen op te zetten
- Vernieuwende vormen van samenwerking tussen partners uit verschillende domeinen, als sport, onderwijs, ondernemingen, zorg en sociale voorzieningen, leiden tot nieuwe initiatieven in, met en rond het clubgeorganiseerde sportlandschap
- Samenwerkingsvormen geven aanleiding tot het uitwisselen van expertise en good practices. Zowel binnen d esportsector, als met andere sectoren kunnen uitwisselingen plaatsvinden, van op lokaal tot op internationaal niveau
- Samenwerking tussen sportclubs kan op verschillende manieren bevorderd en gestimuleerd worden, van eenvoudige praktische afspraken tot fusie

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Sociale innovatie – Praktijk

Voorbeelden van sportfederaties die werken rond sociale innovatie:

- De sporter bestaat niet meer. Federaties dienen actie te ondernemen om een breed doelpubliek aan te spreken zodat enerzijds de drop-out verkleind kan worden en anderzijds een instroom van nieuwe groepen kan bereikt worden
- Projecten zoals High5 Korfbal, 3X3 rolstoelbasketbal Fun On Wheels, Elke stap telt! en IKSUP! willen een aanbod voorzien voor alle leeftijden en/of niveaus. Zij maken hun aanbod zo laagdrempelig mogelijk zodat iedereen op een uitdagende manier kan deelnemen
- Voetbalfederatie Vlaanderen had vroeger een traditioneel competitieaanbod voor jongeren van 6 tot 18 jaar en voor volwassenen tot 35 jaar. Uitgaande van dit aanbod stelde de federatie echter vast dat bepaalde drempels voor een moeilijke instroom (van 4- tot 6-jarigen) zorgde enerzijds en voor een drop-out van bepaalde doelgroepen (meisjes, studenten, +35-jarigen) anderzijds. Het aanbod werd aangepast en uitgebreid zodat de betreffende doelgroepen wel aangesproken konden worden
- De Vlaamse Basketballiga heeft oog voor de jongeren die vertoeven op pleintjes en speelt daarop in door een georganiseerde vorm van 3X3 Basketball aan te bieden
- Hoewel de Vlaamse Tafeltennisliga de volledige non-profitsector wil bereiken, kiezen zij voor een B2B-aanpak. Zij proberen hun doelgroep te bereiken via diverse instellingen
- Sociaal kwetsbare jongeren die normaliter niet in het reguliere aanbod van de Vlaamse Ju-Jitsu Federatie terechtkomen, kunnen nu kennismaken met sChOOL-JITSU. Door een laagdrempelige oefenvorm uit te werken wordt ju-jitsu toegankelijk voor iedereen

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot – Sociale innovatie – Aanbevelingen

Aanbevelingen rond sociale innovatie:

- Sportfederaties en -clubs die willen groeien, moeten hun aanbod aanpassen en diversifiëren zodat nieuwe doelgroepen bereikt worden
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) moet een gebruikelijke praktijk worden. Dit is ook een taak voor sportorganisaties
- Vergrijzing is een uitdaging maar vooral ook een kans. Clubs en federaties moeten door een actief beleid nog meer en beter inspelen op de vergrijzing van de samenleving. Het verenigen van senioren vergt een specifieke aanpak vanuit sportfederaties en -clubs

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Slot

Algemene aanbevelingen:

- Maatschappelijke veranderingen weerspiegelen zich ook in het clubgeorganiseerde sportlandschap. Sportfederaties – en clubs moeten actief inspelen op deze maatschappelijke evoluties
- Veranderingen in de samenleving worden vaak ervaren als een moeilijkheid. Maar ze bieden ook kansen voor vernieuwing. Sportfederaties en -clubs moeten vernieuwingskansen grijpen om hun profiel, organisatie en werking aan te passen
- Het verenigingsleven is een sterkhoudend kenmerk van de samenleving in Vlaanderen. De sportsector zorgt voor het grootste aandeel in het verenigingsleven. Overheden, markt en middenveld moeten met alle middelen verschillende en nieuwe vormen van het sportief verenigingsleven aanmoedigen en ondersteunen
- Het landschap van sportclubs is 'organisch': ze zijn heel divers in schaal, doelstellingen, aanbod, bereik, organisatie, leden, partners, ... In dit landschap moeten sportfederaties en -club bewust een eigen profiel en eigenheid bepalen en koesteren
- Sportorganisaties zijn omgevingen die zich goed lenen tot diverse vormen van innovatie. Productgerelateerde innovatie, organisatorische innovatie en sociale innovatie kunnen toegepast worden in sportclubs en sportfederaties. Innovatieprocessen moeten gestimuleerd en begeleid worden

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

REFERENTIELIJST

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Referentielijst (1/3)

Borgers, J. (2015). *'Sport light'. A sociological perspective on institutional change in sports participation* (doctoraatsthesis). Leuven: KU Leuven / Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Borgers J., Breedveld K., Tiessen-Raaphorst A., Thibaut E., Vandermeerschen H., Vos S., & Scheerder J. (2016a). A study on the frequency of participation and time spent on sport in different organisational settings. *European Sport Management Quarterly, 16* (5), 635-654.

Borgers J., Pilgaard M., Vanreusel B., & Scheerder J. (2016b). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International Review for the Sociology of Sport*, art.nr. DOI: 10.1177/1012690216639598.

Borgers, J., Scheerder, J., & Vanreusel, B. (2016c). *'Sport light': uitdagingen en kansen voor de sport.* KU Leuven: Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid / Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek Sport.

Borgers, J., Seghers, J., & Scheerder, J. (2016d). Dropping out from clubs, dropping in to sport light? Organizational settings for youth sports participation. In K. Green & A. Smith (eds.). *The Routledge Handbook of Youth Sport* (pp. 158-174). London: Routledge.

Byars, M. (1999). *50 sports wares. Innovations in design and materials* (ProDesign Series). Crans-Près-Céligny: RotoVision.

Claes, E., Borgers, J. & Scheerder, J., m.m.v. Meganck, J. & Seghers, J. (2017a). *Praktijkgids voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties. Via innovatie naar club light* (Beleid en Management in Sport Studies 41). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Claes, E. & Scheerder, J., m.m.v. Borgers, J., Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *ClubSportInnovatie (CSI). Stappenplan voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties (poster)* (Beleid en Management in Sport Studies 40). Leuven: KU Leuven / Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Claes, E., Scheerder, J. & Borgers, J., m.m.v. Meganck, J. & Seghers, J. (2017b). *Via innovatie naar club light. Een analyse van inspirerende praktijkvoorbeelden* (Beleid en Management in Sport Studies 42). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Claes, E., Scheerder, J., Borgers, J., Meganck, J., Seghers, J. (2017c). *Via innovatie naar club light. Een stappenplan voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties.* Kennisdag Breed sporten KICS. Mechelen, 6 juni 2017.

Claes, E., Scheerder, J., Meganck, J., Vandermeerschen, H., Vos, S., & Seghers, J. (2017d). *Barometer van de sportclubs in Vlaanderen. Het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 (VSP3.0): Ledenprofiel, medewerkersprofiel en financiële situatie (deel 3)* (Beleid en Management in Sport Studies 36). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

De Baere, S., Lefevre, J., & Seghers, J. (2016a). Fysieke activiteit bij Vlaamse jongeren: analyse van een complex en multidimensioneel gedrag. In: Theeboom M. (Ed.), *Sport in Vlaanderen onderzocht. Resultaten en aanbevelingen voor beleid en praktijk*. Leuven: Acco.

De Baere, S., Rutten, C., Lefevre, J., & Seghers, J. (2016b). Kritische succesfactoren ter preventie van dropout in sport en fysieke activiteit bij Vlaamse jeugd. KU Leuven: Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport en Gezondheid / Steunpunt voor Beleidsrelevant Onderzoek Sport.

Denscombe, M. (2010). *Good Research Guide: For small-scale social research projects* (4th Edition). Berkshire: Open University Press.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Referentielijst (2/3)

Departement CJSM Cultuur, Jeugd, Sport en Media (2014). *Innovatieve projecten voor laagdrempelig sporten*. Online geraadpleegd op 25 september 2014 via http://www.cjsm.vlaanderen.be/sport/subsidiering/innovatieve-projecten-voor-laagdrempelig-sporten/.

Heron, J. (1996). *Cooperative Inquiry: Research into the human condition.* London: Sage.

Ikinnoveer (2017). *Stappenplan.* Online geraadpleegd via http://ikinnoveer.be/stappenplan.

Kriekels, J. (2013). *Innovate or die*. Tielt: Lannoo.

McConnell, V.P. (2002). Composieten in sportartikelen. In: I. Verpoest (Ed.). *Van bakeliet tot composiet. Design met nieuwe materialen*. (pp. 90-115). Oostkamp: Stichting Kunstboek.

Reason, P. (1995). *Participation in Human Inquiry*. London: Sage.

Reason, P. & Bradbury, H. (2007). *Handbook of Action Research* (2nd Edition). London: Sage.

Reason, P. & Rowan, J. (1981). *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*. London: Wiley.

Scheerder, J. (2007). *Tofsport in Vlaanderen. Groei, omvang en segmentatie van de Vlaamse recreatiesportmarkt*. Antwerpen: F&G Partners.

Scheerder, J. (2014). *Sport light ... te licht bevonden? Andersgeorganiseerde sport gewikt en gewogen. Een leven lang sportief en gezond* (Abstractboek 4de Dag van het Sportonderzoek 2013). Dag van het Sportonderzoek 2013 'Een leven lang sportief en gezond'. Eindhoven, 7 november 2013, 9-10.

Scheerder, J., Borgers, J., Claes, E., Meganck, J., & Seghers, J. (2017). *Vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties. ClubSportInnovatie (CSI): De ontwikkeling van praktijkinstrumenten gebaseerd op het innovatieproces* (Beleid en Management in Sport Studies 39). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Scheerder, J., Borgers, J., Vanreusel, B., & Vos, S. (2014a). *Geen loopcultuur zonder lichte loopinfrastructuur? Een studie naar het aanbod en gebruik van Finse pistes in Vlaanderen* (BMS 20). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Scheerder, J., Borgers, J., & Vanreusel, B. (2016). 'Sport light': uitdagingen en kansen voor de georganiseerde sport. In: M. Theeboom (ed.), *Sport in Vlaanderen onderzocht. Resultaten en aanbevelingen voor beleid en praktijk*. Leuven: Acco.

Scheerder, J., Borgers, J., & Willem, A. (2015a). Sportdeelname in Vlaanderen. Trends en profielen. In J. Lievens, J. Siongers en H. Waege (eds.), *Participatie in Vlaanderen. Eerste analyses van de participatiesurvey 2014* (pp. 205-245). Leuven: Acco.

Scheerder, J., Borgers, J., & Willem, A. (2015b). Sportdeelname in Vlaanderen. De organisatorische context van sportbeoefening. In J. Lievens, J. Siongers en H. Waege (eds.), *Participatie in Vlaanderen. Eerste analyses van de participatiesurvey 2014* (pp. 247-277). Leuven: Acco.

Scheerder, J., Claes, E., & Vanreusel, B. (2014b). *Sportief (en) innovatief in een veranderende samenleving. Een verkennende analyse van good practices als inspiratie voor de clubsport van de toekomst.* (Beleid en Management in Sport 22). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Referentielijst (3/3)

Scheerder, J., Seghers, J., Meganck, J., Vandermeerschen, H., & Vos, S. (2015c). *Sportclubs in beeld: resultaten van het Vlaamse Sportclub Panel 2.0 (VSP2.0)* (Beleid en Management in Sport 23). Leuven: KU Leuven / Onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid.

Scheerder, J. & Van Bottenburg, M. (2010). *Sport light. De opkomst van lichte organisaties in de sport.* In: B. Pattyn & B. Raymaekers (Eds.). In gesprek met morgen (Lessen voor de eenentwintigste eeuw 16). (pp. 89-120). Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Borgers, J., Thibaut, E., & Vos, S. (2013). *Vlaanderen sport! Vier decennia sportbeleid en sportparticipatie* (Sociaalwetenschappelijk onderzoek naar Bewegen en Sport 5). Gent: Academia Press.

Schwartz, C. (2006). *Stilstaan bij bewegen. Sport, wetenschap en technologie*. Sportimonium 26(1-2): 7.1-7.4.

Sladek, S. & Rubingh, B. (2014). *Lid worden? Waarom zou ik?* Nieuwegein: Arko Sports Media.

Van der Wal, J.W., Van den Brink, C. & Kerkhof, B. (2008). *Nieuwe wegen naar winst. Sport en innovatie* (Sport & kennis). Deventer: DaM.

Verpoest, I. (2002). Met het oog op snelheid en vorm. In: I. Verpoest (Ed.). *Van bakeliet tot composiet. Design met nieuwe materialen*. (pp. 84-89). Oostkamp: Stichting Kunstboek.

Vlaamse Parlement (2013). *Beleidsbrief sport. Beleidsprioriteiten 2013-2014* (18 oktober 2013). Brussel: Vlaams Parlement.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

OVER DE AUTEURS

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Over de auteurs

Jeroen Scheerder

Jeroen Scheerder (PhD) studeerde antropologie, bewegingswetenschappen en marketing. Hij is professor sportbeleid en sportsociologie aan de Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen van de KU Leuven en staat aan het hoofd van de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid. Daarnaast is hij ook de coördinator van de KU Leuven-sportmanagementopleiding. Zijn onderzoek focust op sportbestuur, sportcultuur en sportparticipatie vanuit een sociaalwetenschappelijk perspectief. Hij publiceert in internationale vaktijdschriften op het gebied van beleid, management en sociologie van sport en fysieke activiteit, is editor/auteur van heel wat boeken omtrent sportbestuur en sportparticipatie en is reekseditor van de BMS Studies (http://faber.kuleuven.be/BMS/), de MBS-publicaties en de SBS-publicaties (uitgegeven door LannooCampus/Academia Press). Hij doceert sportbeleid, sportmanagement, sportpolitiek, sportsociologie en vrijetijdsstudies. Daarnaast is Jeroen gastdocent aan diverse universiteiten en hogescholen in binnen- en buitenland, en was hij gastprofessor sportsociologie aan de Faculteit Politieke & Sociale Wetenschappen van de Universiteit Gent (2005-2007). Van 2014 tot en met 2016 was hij voorzitter van de *European Association for Sociology of Sport* (EASS). Samen met collega's van het Mulier Instituut in Utrecht en de German Sport University in Keulen richtte hij respectievelijk de Europese onderzoeksnetwerken MEASURE en POLIS op. Daarin staat het crossnationaal onderzoek naar sportcultuur en sportparticipatie enerzijds en sportbeleid en sportpolitiek anderzijds centraal.

Elien Claes

Elien Claes studeerde in 2013 af als master in de Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen (major Sportmanagement). Daarnaast behaalde ze in 2014 de graad van leerkracht in de Lichamelijke Opvoeding binnen de Specifieke Lerarenopleiding van de KU Leuven. Sinds 2014 werkt ze als wetenschappelijk medewerker binnen de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid aan de KU Leuven. Haar onderzoeksinteresse gaat onder meer uit naar sportbeleid en sportmanagement. Elien voert meerdere onderzoeksprojecten uit in opdracht van de Europese Commissie, de Vlaamse overheid en Vlaamse sportfederaties, waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden worden gehanteerd. Haar onderzoek focust op de organisatie van sport, zowel op lokaal als op (inter)nationaal niveau. Hierbij staat het management en de werking van sportfederaties en sportclubs centraal.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Over de auteurs

Julie Borgers

Julie Borgers is als postdoctoraal onderzoeker verbonden aan de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid van de Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen (KU Leuven). Ze studeerde bewegingswetenschappen (master sportmanagement) en vervolledigde de specifieke lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding aan deze faculteit. Daarna promoveerde ze tot doctor in de bewegingswetenschappen op basis van een proefschrift over institutionele verandering in sportdeelname. Haar huidig onderzoek focust voornamelijk op sportdeelname en de organisatie van vrijetijdssport. Haar onderzoek wordt gevaloriseerd door de publicatie van hoofdstukken in boeken, beleidsrapportages en wetenschappelijke artikels in internationale vaktijdschriften (International Review for the Sociology of Sport, European Sport Management Quarterly, International Journal of Sport Policy & Politics, European Journal of Sport & Society). Julie doceert binnen de Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen in het domein van sportbeleid en sportmanagement.

Bart Verschueren

Bart Verschueren werkt sinds academiejaar 16-17 als praktijkassistent bij de onderzoeksgroep. Na zijn studies Lichamelijke Opvoeding Sport- & Bewegingsbeleid aan de KU Leuven ging hij aan de slag als Sporttechnisch Coördinator bij Badminton Vlaanderen. Als ervaringsdeskundige begeleidt hij de studenten 1ste en 2de master L.O. van de afstudeerrichting Sportbeleid en Sportmanagement, meer bepaald bij de practica en seminaries. Ook neemt hij de studenten die het vak Entrepreneurship in de Praktijk volgen onder zijn hoede. Zijn expertise ligt in het opmaken van beleidsplannen, organiseren van grote sportevenementen en het begeleiden van sportclubs inzake hun sporttechnische, promotionele en bestuurlijke werking.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Over de auteurs

Jeroen Meganck

Jeroen Meganck studeerde klinische psychologie (UGent, 2000) en sport- en bewegingspsychologie (KU Leuven & University of Jyvaskyla, 2001). Hij schreef zijn doctoraat in de Bewegingswetenschappen (KU Leuven, 2016) over de rol van de sportclubs en sportfaciliteiten in de gezondheidsbevordering voor kinderen en jongeren. Hij geeft les in de sportopleiding aan de KU Leuven en binnen Thomas More. Daarnaast heeft hij een eigen praktijk als sportpsycholoog, waarbinnen hij instaat voor de mentale training en begeleiding van beloftevolle jeugd en eliteatleten uit verschillende sportdisciplines. Hij is co-auteur van “Help, mijn kind sport” en coördineert hij de permanente vorming Getuigschrift Praktijkgerichte Sportpsychologie.

Jan Seghers

Jan Seghers is doctor in de Lichamelijke Opvoeding (KU Leuven, 2003) en is momenteel als professor verbonden aan het Departement Bewegingswetenschappen van de KU Leuven. Hij is hoofd van de onderzoekgroep Fysieke Activiteit, Sport en Gezondheid en coördineert de afstudeerrichting Fysieke Activiteit, Fitheid en Gezondheid binnen de Master Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen (KU Leuven). Hij verricht onderzoek naar de determinanten van fysieke activiteit en sedentair gedrag en naar de effectiviteit van interventies ter bevordering van een gezonde en actieve levensstijl in verschillende populaties en settings.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

REEDS VERSCHENEN BMS STUDIES

Gratis te downloaden via http://faber.kuleuven.be/BMS/

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Reeds verschenen BMS Studies (1)

Nr. 1
Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Pluym, K. (2009). *Sportbeleidsplanning in Vlaanderen. Een inhoudelijke en financiële analyse* (Beleid & Management in Sport Studies 1). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 2
Vos, S. & Scheerder, J. (2009). *'t Stad sport. Onderzoek naar de sportdeelname en sportbehoeften in de stad Antwerpen* (Beleid & Management in Sport Studies 2). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 3
Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Lagae, W. & Van Hoecke, J. (2010). *De fitnesssector in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Fitness Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport Studies 3). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 4
Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J. & Vanreusel, B. (2010). *Sportclubs in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Sportclub Panel 2009 (VSP09)* (Beleid & Management in Sport Studies 4). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 5
Scheerder, J., Breesch, D., Pabian, S. & Vos, S. (2010). *Balanceren in een grijze zone. Een verkennende studie van de semi-agorale arbeid in de sport* (Beleid & Management in Sport Studies 5). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 6
Vos, S. & Scheerder, J. (2011). *Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Sleutel tot succes?* (Beleid & Management in Sport Studies 6). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 7
Scheerder, J. & Seghers, J. (2011). *Jongeren in beweging. Over bewegingsbeleid, sportparticipatie en fysieke activiteit bij schoolgaande jongeren in Vlaanderen* (Beleid & Management in Sport Studies 7). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 8
Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H. & Vos, S. (2011). *Sport in clubverband (Deel 1). Een analyse van de clubgeorganiseerde sport in Vlaanderen* (Beleid & Management in Sport Studies 8). Leuven: KU Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 9
Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H., Winand, M. & Vos, S. (2012). *Sport in clubverband (Deel 2). Uitdagingen voor de clubgeorganiseerde sport* (Beleid & Management in Sport Studies 9). Leuven: KU Leuven/Onderzoekscentrum voor Sportbeleid & Sportmanagement.

Reeds verschenen BMS Studies (2)

Nr. 10
Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K. & Vos, S. (2011). *Understanding the game: sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations* (Sport Policy & Management Studies 10). Leuven: KU Leuven/Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management.

Nr. 11
Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. & Zintz, T. (2011). *Attitude, changement et innovation. Les fédérations sportives communautaires de Belgique* (Études Gestion & Management du Sport 11). Leuven/Louvain-la-Neuve: KU Leuven/ Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management et Université catholique de Louvain / Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives.

Nr. 12
Seghers, J., Scheerder, J., Boen, F., Thibaut, E. & Meganck, J. (2012). *Medisch en ethisch verantwoord sporten. Het promoten van fysiek, psychisch en sociaal welbevinden van jongeren in Vlaamse jeugdsportclubs* (Beleid & Management in Sport Studies 12). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Humane Kinesiologie.

Nr. 13
Seghers, J., Scheerder, J., Boen, F., Thibaut, E. & Meganck, J. (2012). *Medisch en ethisch verantwoord sporten. Praktijkvoorbeelden in Vlaamse Jeugdsportclubs* (Beleid & Management in Sport Studies 13). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Humane Kinesiologie.

Nr. 14
Vos, S. & Scheerder, J. (2012). *Haven voor sportclubs? Analyse van de clubgeorganiseerde sport in de stad Antwerpen* (Beleid & Management in Sport Studies 14). Leuven: KU Leuven/Onderzoekscentrum voor Sportbeleid & Sportmanagement.

Nr. 15
Geeraert, A., Bruyninckx, H. & Scheerder, J. (2012). *The historic treble in football. The legal, political and economic driving forces behind football's transformation* (Sport Policy & Management Studies 15). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

Nr. 16
Arts, M., Lesage, D., Bruyninckx, H. & Scheerder, J. (2013). *Sport for Development and Peace. The role of the International Olympic Committee* (Sport Policy & Management Studies 16). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

Nr. 17
Derom, I., VanWynsberghe, R. & Scheerder, J. (2013). *Who participates now and in the future? A case study of the Tour of Flanders Cyclo* (Sport Policy & Management Studies 17). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Reeds verschenen BMS Studies (3)

Nr. 18
de Carvalho, M., Scheerder, J., Boen, F. & Sarmento J. P. (2013). *What brings people into the soccer stadium? (Part 1) The case of Belgium from a marketing perspective* (Sport Policy & Management Studies 18). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

Nr. 19
de Carvalho, M., Scheerder, J., Boen, F. & Sarmento J. P. (2014). *What brings people into the soccer stadium? (Part 2) The case of Portugal from a marketing perspective* (Sport Policy & Management Studies 19). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

Nr. 20
Scheerder, J., Borgers, J., Vanreusel, B. & Vos, S. (2014). *Geen loopcultuur zonder lichte loopinfrastructuur? Een studie naar het aanbod en gebruik van Finse pistes in Vlaanderen* (Beleid & Management in Sport Studies 20). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 21
Scheerder, J., Vos, S., Vandermeerschen, H. & van Poppel, M. (2014). *Sportdiensten in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Sportdienst Panel 1.0 (VSDP1.0)* (Beleid & Management in Sport Studies 21). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 22
Scheerder, J., Claes, E. & Vanreusel, B. (2014). *Sportief (en) innovatief in een veranderende samenleving. Een verkennende analyse van good practices als inspiratie voor de clubsport van de toekomst* (Beleid & Management in Sport Studies 22). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 23
Scheerder, J., Seghers, J., Meganck, J., Vandermeerschen, H. & Vos, S. (2015). *Sportclubs in beeld. Resultaten van het Vlaamse Sportclub Panel 2.0 (VSP2.0)* (Beleid & Management in Sport Studies 23). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 24
van Poppel, M., Scheerder, J. & Vandermeerschen, H. (2016). *Sportdiensten in beeld. Resultaten van het Vlaamse Sportdienst Panel 2.0 (VSDP2.0)* (Beleid & Management in Sport Studies 24). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 25
Scheerder, J., Claes, E. & Thibaut, E. (2015). *Ouderen in beweging. De positionering van seniorensport in het Vlaamse sportfederatielandschap* (Beleid & Management in Sport Studies 25). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Reeds verschenen BMS Studies (4)

Nr. 26
Scheerder, J., Claes, E. & Thibaut, E. (2016). *Barometer van sportfederaties in Vlaanderen: de belangrijkste resultaten. Onderzoek naar bestuurlijke, innovatieve en dienstverlenende aspecten op basis van de Leuvense GGISS-index* (Beleid & Management in Sport Studies 26). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 27
Scheerder, J., Claes, E. & Thibaut, E. (2016). *Barometer van sportfederaties in Vlaanderen: de uitgebreide resultaten. Onderzoek naar bestuurlijke, innovatieve en dienstverlenende aspecten op basis van de Leuvense GGISS-index* (Beleid & Management in Sport Studies 27). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 28
Claes, E., Scheerder, J. & Thibaut, E. (2016). *Gezinnen in beweging. De positionering van gezinssport in het Vlaamse sportfederatielandschap* (Beleid & Management in Sport Studies 28). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 29
Thibaut, E., Scheerder, J. & Pompen, E. (2016). *Geld op en rond het veld. Financiële stromen in het provinciale voetbal* (Beleid & Management in Sport Studies 29). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 30
Steeland, P., Scheerder, J., Vanden Broucke, L., Claes, E., Hoekman, R. & van der Poel, H. (2017). *Naar een globaal sportinfrastructuurplan in Vlaanderen. Managementsamenvatting* (Beleid & Management in Sport Studies 30). Leuven/Brugge: KU Leuven – Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid/wes research & strategy.

Nr. 31
Steeland, P., Scheerder, J., Vanden Broucke, L., Claes, E., Hoekman, R. & van der Poel, H. (2017). *Naar een globaal sportinfrastructuurplan in Vlaanderen. Onderzoek naar behoeften inzake sportinfrastructuur, ontwikkelen van een strategische visie en aanreiken van beleidsaanbevelingen* (Beleid & Management in Sport Studies 31). Leuven/Brugge: KU Leuven – Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid/wes research & strategy.

Nr. 32
Steeland, P., Scheerder, J., Vanden Broucke, L., Claes, E., Hoekman, R. & van der Poel, H. (2017). *Naar een globaal sportinfrastructuurplan in Vlaanderen. Kaartenboek over- en ondervertegenwoordiging* (Beleid & Management in Sport Studies 32). Leuven/Brugge: KU Leuven – Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid/wes research & strategy.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Reeds verschenen BMS Studies (5)

Nr. 33
Corthouts, J. & Scheerder, J. (2017). *Zwarte voetballers tussen witte lijnen. Sociaalwetenschappelijk onderzoek naar raciale verschillen in de Belgische eerste voetbalklasse* (Beleid & Management in Sport Studies 33). Leuven KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 34
Scheerder, J., Claes, E., Meganck, J., Vandermeerschen, H., Vos, S. & Seghers, J. (2017). *Barometer van de sportclubs in Vlaanderen. Het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 (VSP3.0): Een stand van zaken en een terugblik (deel 1)* (Beleid & Management in Sport Studies 34). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 35
Claes, E., Scheerder, J., Meganck, J., Vandermeerschen, H., Vos, S. & Seghers, J. (2017). *Barometer van de sportclubs in Vlaanderen. Het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 (VSP3.0): Clubprofiel, sportaanbod en gezondheidspromotie (deel 2)* (Beleid & Management in Sport Studies 35). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 36
Claes, E., Scheerder, J., Meganck, J., Vandermeerschen, H., Vos, S. & Seghers, J. (2017). *Barometer van de sportclubs in Vlaanderen. Het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 (VSP3.0): Ledenprofiel, medewerkersprofiel en financiële situatie (deel 3)* (Beleid & Management in Sport Studies 36). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 37
Scheerder, J., Claes, E., Meganck, J., Vandermeerschen, H., Vos, S. & Seghers, J. (2017). *Barometer van de sportclubs in Vlaanderen. Het Vlaamse Sportclub Panel 3.0 (VSP3.0): Diversiteit, sociale inclusie, beleid en samenwerking (deel 4)* (Beleid & Management in Sport Studies 37). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 38
De Kind, N., Scheerder, J. & Vos, H. (2017). *EU sport policy according to neofunctionalists. The foundation of the Erasmus+ Sport Programme* (Sport Policy & Management Studies 38). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.

Nr. 39
Scheerder, J., Claes, E., Borgers, J., Verschueren, B., Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *Vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties. ClubSportInnovatie (CSI): de ontwikkeling van praktijkinstrumenten gebaseerd op het innovatieproces* (Beleid & Management in Sport Studies 39). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)

Reeds verschenen BMS Studies (6)

Nr. 40
Claes, E. & Scheerder, J., m.m.v. Borgers, J., Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *ClubSportInnovatie (CSI). Stappenplan voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties (poster)* (Beleid & Management in Sport Studies 40). Leuven: KU Leuven / Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 41
Claes, E., Borgers, J. & Scheerder, J., m.m.v. Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *Praktijkgids voor vernieuwend projectmanagement bij sportfederaties. Via innovatie naar club light* (Beleid & Management in Sport Studies 41). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Nr. 42
Claes, E., Scheerder, J. & Borgers, J., m.m.v. Meganck, J. & Seghers, J. (2017). *Via innovatie naar club light. Een analyse van inspirerende praktijkvoorbeelden* (Beleid & Management in Sport Studies 42). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid

© Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, KU Leuven (2017)