

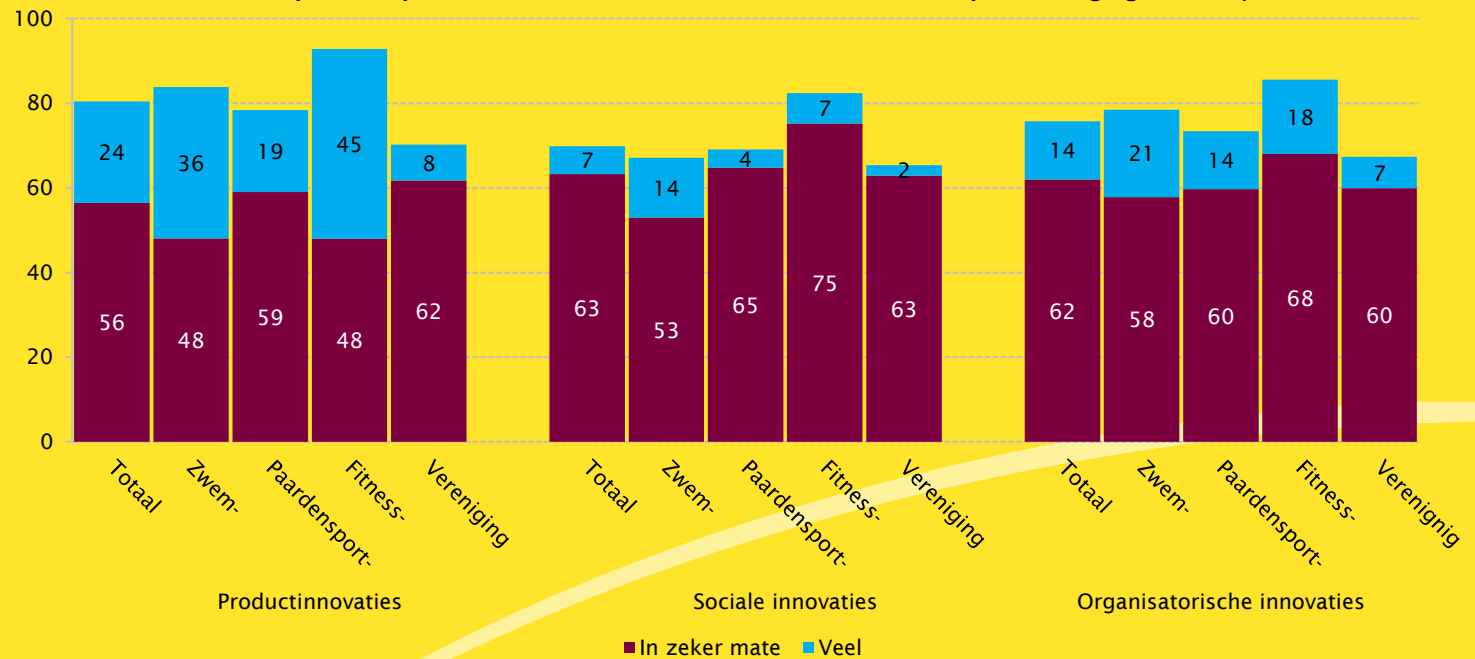
Innovatief vermogen van sportaanbieders

Gerichtheid op innovaties en veranderkracht van zwemaanbieders, paardensportaanbieders, fitnessaanbieders en sportverenigingen in 2019

Factsheet 2020/42

Jo Lucassen en Marieke Reitsma

Figuur 1. Mate waarin typen sportaanbieders zich richten op dimensies van innovatie (percentage aanbieders; totaal n=873, zwemaanbieders n= 204, paardensportaanbieders n=139, fitnessaanbieders n=125, sportverenigingen n=405)*



Bron: Peiling fitnessondernemers, paardensportaanbieders, zwemaanbieders, 2019, Mulier Instituut; peiling verenigingspanel, najaar 2019, Mulier Instituut.

*Per dimensie van innovatie konden respondenten 6 opties kiezen. In zekere mate: 1-3 opties gekozen. Veel: 4 of meer opties gekozen.

In deze factsheet zijn de resultaten beschreven van peilingen in het najaar van 2019 naar het innovatief vermogen van drie groepen sportondernemers (zwemaanbieders, paardensportaanbieders en fitnessondernemers) en sportverenigingen¹. Het doel is inzicht te verkrijgen in de mate waarin de aanbieders in staat zijn innovatief sportaanbod te realiseren, klaar zijn voor de toekomst en uitdagingen of behoeften aan ondersteuning ervaren. In de factsheet worden twee aspecten van innovatief vermogen onderscheiden: innovatiegerichtheid en veranderkracht. Voor innovatiegerichtheid is aan de aanbieders gevraagd op welke van de drie dimensies van innovatie zij zich vooral richten, zoals onderscheiden in het innovatiemodel van Scheerder et al²: Dit zijn organisatorische innovaties, productinnovaties of sociale innovaties (bijvoorbeeld het proberen te bereiken van nieuwe doelgroepen). Ten tweede is de veranderkracht van de organisaties gemeten op basis van het veranderkrachtmodel, dat is ontwikkeld door Ten Have Change Management³.

Innovatiegerichtheid

Om het innovatief vermogen van sportaanbieders vast te stellen, wordt ten eerste gekeken op welke innovaties zij

zich richten. Gemiddeld houdt 70 tot 80 procent van de sportaanbieders zich bezig met enige vorm van innovatie. Zij richten zich het meest op productinnovaties (figuur 1). Een minder groot deel, maar nog steeds een ruimere meerderheid, richt zich (ook) op organisatorische of sociale innovaties. Van de drie typen ondernemers doen fitnesscentra dit het meest uitgesproken, voor alle typen innovaties. Fitnesscentra zijn het meest bezig met productinnovaties. Bijna de helft (45%) van de fitnesscentra geeft aan veel bezig te zijn met productinnovaties. Voor zwemaanbieders (zwembaden en zwemscholen) en paardensportaanbieders geldt ook dat ze zich vaker richten op productinnovaties dan op sociale en organisatorische innovaties. Sportverenigingen zijn relatief het minst bezig met deze vormen van innovatie.

Aan de aanbieders is gevraagd met welke specifieke items ze bezig zijn binnen de drie dimensies van innovatie zoals onderscheiden in het gebruikte model.

Productinnovatie

De meest genoemde vormen van productinnovatie zijn creatieve manieren van promotie, zoals gebruik van sociale media (61% van de ondernemers en 42% van de

verenigingen) en (bij)scholing van personeel of kader om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (53% van de ondernemers en 28% van de verenigingen).

Fitnesscentra zijn veel bezig met product vernieuwing (59%) en technologische vernieuwingen (56%), waarvoor minder aandacht is onder zwemaanbieders (37%), paardensportaanbieders (17%) en verenigingen (14%).

Organisatorische innovatie

De meest genoemde vormen van organisatorische innovatie zijn het optimaliseren van processen en werkwijzen en het streven naar efficiëntere dienstverlening (beide circa 50% van de ondernemers en 30% van de verenigingen). Met name zwemaanbieders (54%) zijn bezig met het trainen/laten bijscholen van personeel om efficiënter te werken.

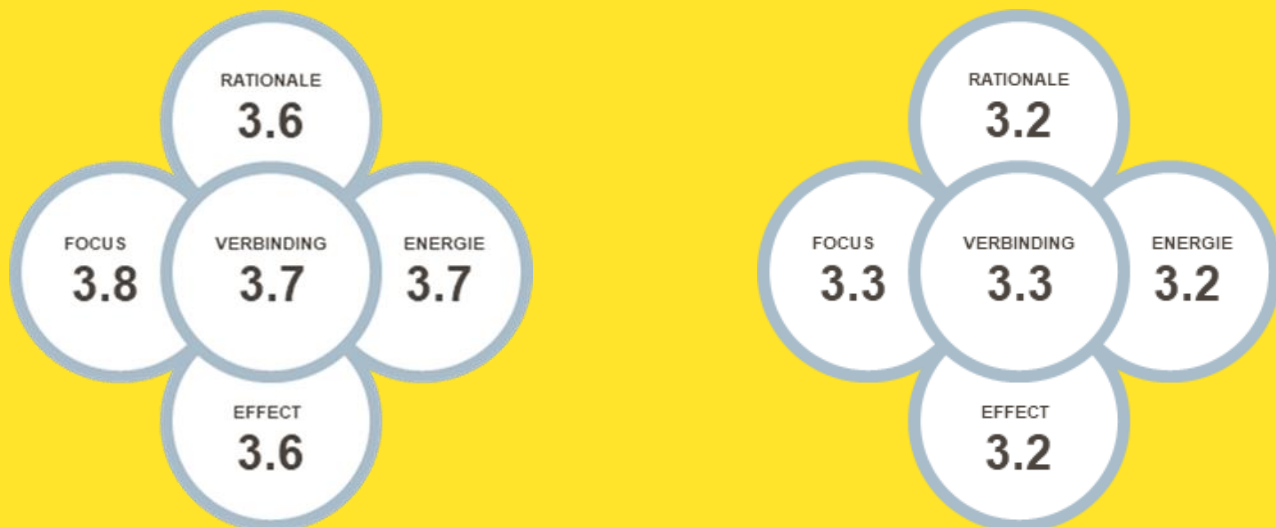
Sociale innovatie

De meest genoemde sociale innovaties zijn het bevragen van klanten over hun wensen en behoeften (ondernemers 51%, verenigingen 42%) en het aanpassen of vernieuwen van het aanbod om beter aan te sluiten op de vraag (ondernemers 49%, verenigingen 25%). Zwemaanbieders zijn relatief vaak bezig met het bereiken van nieuwe doelgroepen, het actief toegankelijk maken van de voorziening of het aanbod voor minderheden en met fysieke aanpassingen voor specifieke doelgroepen.

Fitness- en paardensportaanbieders richten zich hier minder op.

Enkele andere kenmerken van sportaanbieders vertonen een relatie met de mate waarin ze gericht zijn op innovaties. Bij sportondernemingen die groter zijn (fte personeel of leden), openstaande vacatures hebben, eigenaar of exploitant (en geen huurder) van hun pand zijn, is er een significant positief verband met de mate waarin ze aangeven met innovaties bezig te zijn. Ondernemers die activiteiten voor speciale doelgroepen hebben en de wens hebben meer speciale doelgroepen te bereiken blijken meer met innovaties bezig te zijn. Specifiek geldt dat ondernemers met openstaande vacatures zich vaker richten op sociale innovaties en dat bedrijven die hun pand bezitten of exploiteren in plaats van huren zich vaker richten op productinnovaties. Ondernemers die bekend zijn met en betrokken bij een lokaal sportakkoord in hun gemeente, geven vaker aan met innovaties bezig te zijn. Bij sportverenigingen spelen ook grootte en beheervorm een rol; grotere verenigingen en verenigingen met een eigen kantine of sportcomplex zijn vaker op innovaties gericht dan kleinere verenigingen (minder dan 100 leden) en verenigingen zonder eigen accommodatie.

Figuur 2. Gemiddelde scores op vijf factoren voor veranderkracht van ondernemende sportaanbieders (links, n=415) en sportverenigingen (rechts, n=319) (op een schaal van 1 (weinig) tot 5 (veel), afgerond op 1 decimaal)



Bron: Peiling fitnessondernemers, paardensportaanbieders, zwemaanbieders, 2019, Mulier Instituut. Bewerking en analyse: Ten Have Change Management; peiling verenigingspanel, najaar 2019, Mulier Instituut.

Veranderkracht

Om het innovatief vermogen van sportaanbieders vast te stellen, wordt ten tweede gebruik gemaakt van de Veranderkrachtmeting van Ten Have³. Dit instrument helpt om inzicht te krijgen in de slaag- en faalfactoren voor een succesvolle verandering (innovatie). Het veranderkrachtmodel omvat vijf factoren (figuur 2), waarop bij aanbieders is nagegaan in hoeverre ze in staat zijn om veranderingen te realiseren:

- **Rationale:** ‘Het grote verhaal’ - de logische en aansprekende reden (het waarom) om te veranderen.
- **Effect:** ‘Het kleine verhaal’ - de gewenste en ongewenste gevolgen van de verandering voor individuele betrokkenen en specifieke groepen.
- **Focus:** De beweegrichting - het duidelijk en voelbaar maken van wat er dan precies moet veranderen.
- **Energie:** Het vermogen om te veranderen wat betreft de bereidheid van mensen en beschikbaarheid van middelen.
- **Verbinding:** De sturing en inrichting van het veranderproces – door te integreren en te vertalen, te signaleren en te beïnvloeden, zorgen dat het ‘werkt’.

Op iedere factor wordt een gemiddelde score op een schaal van 1 tot 5 berekend op basis van verschillende subitems per factor. Van belang is te weten dat ondernemers en bestuursleden de vragen beantwoordden, waardoor de scores zijn gebaseerd op zelfreflectie.

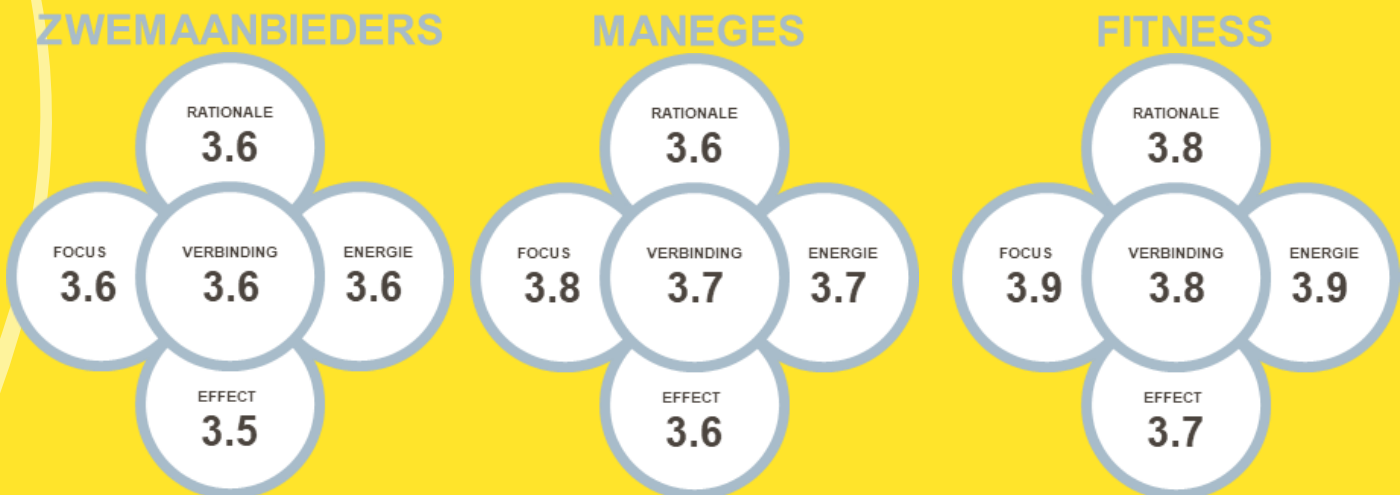
Veranderkracht ondernemers en verenigingen

Door de sportondernemers worden scores variërend tussen 3.6 en 3.8 behaald (figuur 2). Dit zijn op alle factoren relatief hoge scores, vergeleken met eerdere metingen met het Veranderkrachtmodel door Ten Have onder andere typen organisaties. De verschillen in scores tussen de factoren zijn relatief klein en er is sprake van weinig spreiding. De sportverenigingen scoren op alle factoren van de meting gemiddeld tussen 3.2 en 3.3 en scoren daarmee lager dan de ondernemers. Over de hele linie scoren fitnesscentra hoger dan de andere aanbieders en scoren de paardensportaanbieders op vrijwel alle factoren hoger dan de zwemaanbieders (figuur 3).

Factoren veranderkracht

Hoewel ondernemers en verenigingen over het algemeen relatief hoog scoren op de veranderkrachtmeting, is op basis van de scores op subitems per factor ook een aantal specifieke aandachtspunten voor de veranderkracht van de sportaanbieders te benoemen. Bij de factor rationale (het ‘grote’ verhaal) blijkt dat alle aanbieders gemiddeld hoog scoren op het item ‘het hebben van een heldere toekomstvisie die aansluit bij ontwikkelingen in de omgeving’, maar dat met name paardensport- en zwemaanbieders lager scoren op ‘het zien van de noodzaak om te veranderen’. Verenigingen scoren relatief laag met ‘het aansprekend en inspirerend uitleggen waarom verandering nodig is’. Alle ondernemers scoren gemiddeld het laagst op de gewenste en ongewenste

Figuur 3. Gemiddelde scores op vijf factoren voor veranderkracht van zwemaanbieders (n=178), paardensportaanbieders (n=118) en fitnessaanbieders (n=119) (op een schaal van 1 tot 5, afgerond op 1 decimaal)



Bron: Peiling fitnessondernemers, paardensportaanbieders, zwemaanbieders, 2019, Mulier Instituut. Bewerking en analyse: Ten Have Change Management.

gevolgen van de verandering (factor effect). Bij de items voor effect (het 'kleine' verhaal) blijkt dat hoog wordt gescoord op 'duidelijkheid over wat de beoogde verandering voor ondernemers en verenigingen zal betekenen' en lager op 'het standvastig zijn in het realiseren van een verandering en niet terugvallen in oude gewoontes'. Op het concreet maken van de verandering (factor focus) scoren alle ondernemers gemiddeld het hoogst, al zijn de verschillen met andere factoren klein, en zijn er weinig verschillen tussen de items. Tot slot scoren zowel ondernemers als verenigingen bij de factor energie gemiddeld hoger op de items 'aanwezigheid van voldoende kennis, kunde en ervaring' en 'bereidheid van mensen om bij te dragen', en beduidend lager op 'de beschikbaarheid van voldoende mensen en middelen'.

Een aantal kenmerken van aanbieders vertoont een relatie met de score op veranderkracht. Ondernemers waarvan het ledenaantal de afgelopen twee jaar (sterk) is gestegen en ondernemers die hun financiële situatie als (zeer) gezond typeren, scoren hoger op alle factoren. Dit verschil zit vooral in de elementen focus en energie. Kortom, deze ondernemers lijken beter in staat duidelijk te maken hoe de verandering moet worden ingezet en lijken vaker te beschikken over bereidwillige mensen en over middelen. Voor verenigingen geldt dat grotere verenigingen hoger scoren op veranderkracht. Zowel ondernemers als verenigingen die meer innovatiesgericht zijn, scoren hoger op veranderkracht, met name op de factor rationale (gemiddeld bijna 1 punt hoger). Specifiek scoren zij hoger op de items 'de ervaren noodzaak om te veranderen' en 'het aansprekend uitleggen waarom verandering nodig is'.

Conclusie

Een groot deel van de sportaanbieders richt zich bewust op innovaties, maar vaak nog niet erg intensief. Fitnessondernemers zijn het meest innovatiegericht en sportverenigingen het minst. Innovaties betreffen vaker productinnovaties dan organisatorische en sociale innovaties. Veel voorkomende manieren van innovatie zijn creatieve manieren van promotie/gebruik van sociale media, kwaliteitsverbetering door (bij)scholing, optimaliseren van processen en het bevragen van klanten over wensen en behoeften. Dit zijn vrij gematigde manieren van innoveren. Meer vergaande manieren van innoveren, zoals het aanbieden van flexibele diensten,

technologische vernieuwingen of aanboren van alternatieve financieringsbronnen zien we minder vaak.

De gescoorde veranderkracht van de sportaanbieders is over het algemeen redelijk hoog, waarbij fitness-ondernemers het meest veranderkrachtig lijken. Op enkele belangrijke aspecten van veranderkracht scoren aanbieders gemiddeld lager en die vormen daarom aandachtspunten voor sportaanbieders bij het realiseren van beoogde veranderingen:

- het vergroten van urgentiebesef van de beoogde verandering en het inspirerend en aansprekend uitleggen van de noodzaak;
- standvastigheid bij het realiseren van de verandering en het niet terugvallen in oude gewoontes;
- beschikking over voldoende mensen en middelen om de verandering te kunnen realiseren;
- het hebben van een duidelijk en logisch overkoepelend plan om de verandering te realiseren en het nemen van de juiste stappen in het juiste tempo.

Het innovatief vermogen van sportaanbieders kan worden getypeerd als redelijk; een groot deel is in enige mate bewust bezig met innovaties en aanbieders lijken op veel punten behoorlijk veranderkrachtig. Er zijn echter ook aandachtspunten voor het realiseren van beoogde innovatie en verandering, zoals het goed uitdragen van de noodzaak tot verandering, een goede planning en standvastigheid bij het doorvoeren.

Verantwoording en verwijzingen

¹ De factsheet is gebaseerd op twee metingen.

a. Een online peiling onder fitnessondernemers, paardensportaanbieders en zwemaanbieders (zwembaden en -scholen). De vragenlijst is onder de doelgroep uitgezet in samenwerking met brancheorganisaties. Via NL Actief zijn 583 fitnessondernemers uitgenodigd (respons 21%). Via de FNRS zijn 662 paardensportondernemers uitgenodigd (respons 21%). Via NRZ zijn 1049 zwembaden en -scholen uitgenodigd (respons 19%).

b. Een online peiling onder het verenigingspanel van het Mulier Instituut. Er zijn 2273 sportverenigingen uitgenodigd (respons 18%).

² 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*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven,

³ Voor het bepalen van het vermogen tot innoveren is het Veranderkrachtmodel van Ten Have Change Management gebruikt. Meer informatie over de veranderkrachtmeting: www.veranderkracht.com.