



# notitie

## NOC\*NSF innovatiestrategie 2022-2024

### 1. Inleiding

Sinds 2018 wordt er in het Bestedingsplan van NOC\*NSF budget beschikbaar gesteld voor innovatie. Na 3 jaar is het tijd om te evalueren en de innovatiestrategie naar een volgende fase te brengen. Onder andere de komst van het Sportakkoord, de Veranderagenda en het Bestedingsplan 2022-2023 geven hier aanleiding toe. Ook het evaluatierapport is hierin een belangrijke factor. De evaluatie, over de effectiviteit van de innovatiemiddelen in rubriek 4, is eind 2020 en begin 2021 uitgevoerd door Berenschot<sup>1</sup>.

In juni 2021 is de werkgroep Innovatie<sup>2</sup> gestart met het ontwikkelen van een nieuwe innovatiestrategie. Een belangrijk uitgangspunt is de overtuiging dat de innovatiekracht van bonden doorslaggevend is voor succesvolle en duurzame innovatie binnen de vereniging NOC\*NSF. Daarbij is innovatie is een middel om strategische doelstellingen te realiseren. Het versterken van de innovatiekracht van zowel bonden als NOC\*NSF, is dan ook de voornaamste uitdaging in de nieuwe strategie.

### 2. Startsituatie

De ontwikkeling van de innovatiestrategie 2022 begint niet op een blanco vel. Zoals geschreven is er sinds 2018 nadrukkelijk aandacht voor innovatie. In die periode zijn er veel activiteiten, initiatieven en projecten gestart en afgerond. De nieuwe strategie is een doorontwikkeling, gebaseerd op de kennis en ervaring die we sinds 2018 hebben opgedaan. In de startnotitie voor de doorontwikkeling van de innovatiestrategie<sup>3</sup> zijn de lessons learned, aanbevelingen en uitgangspunten voor het versterken van de innovatiestrategie beschreven. De strategie is er op gericht op meer impact te realiseren met de beschikbare innovatiemiddelen door meer focus, meer continuïteit, meer verbinding aan te brengen en te innoveren op basis van een gezamenlijk fundament.

Daarbij is er in de Algemene Vergadering van mei 2021 een nieuw Bestedingsplan vastgesteld voor de periode 2022-2023. In dit Bestedingsplan is er geen Innovatiefonds opgenomen, maar is er voor gekozen om voor alle bonden standaard een innovatiebudget beschikbaar te stellen, als onderdeel van de basisfinanciering. De gedachte hierbij is dat alle bonden innovatie en vernieuwing als onderdeel van hun strategie zouden moeten beschouwen en daarbij dus ook beschikking moeten hebben over een innovatiebudget, zonder tussenkomst van een fonds met regels en richtlijnen.

---

<sup>1</sup> Het evaluatierapport van Berenschot is weergegeven in bijlage 1

<sup>2</sup> De leden van de werkgroep Innovatie zijn weergegeven op pg. 7

<sup>3</sup> De startnotitie over de doorontwikkeling van de innovatiestrategie is weergegeven in bijlage 2



Daarnaast is er 1,5 miljoen collectief innovatiebudget beschikbaar gesteld. De werkgroep Innovatie heeft de opdracht gekregen om een strategie te ontwikkelen voor de besteding van het collectief innovatiebudget. Hierbij heeft de werkgroep zichzelf de vraag gesteld: 'Hoe kunnen we het collectief budget inzetten om de impact van het innovatiebudget van bonden te vergroten?'

### 3. Het belang van innovatie

Innovatie is geen bijzaak. Innovatie helpt om bestaansrecht te behouden, bestaansrecht te creëren en relevant te blijven in een continue veranderende wereld. Door innovatie is een organisatie in staat om in plaats van reactief, juist proactief in te spelen op de veranderende behoefte van sporters en verenigingen. Innovatie vergroot simpelweg het adaptief vermogen en de veranderkracht van je organisatie. Niet alleen door het concrete resultaat van innovatie, maar bovenal door de denk- en werkwijze. Bij innovatie is de behoefte van de sporter of vereniging namelijk altijd het uitgangspunt. Het is een middel om daadwerkelijk relevant te blijven voor bestaande doelgroepen, nieuwe doelgroepen te bereiken en te bedienen, ontwikkelingen te versnellen en doelstellingen te realiseren. Bovendien zorgt innovatie voor creativiteit en frisse energie en wordt werken in de sport zodoende aantrekkelijker voor andere type medewerkers, met nieuwe ideeën en perspectieven.

De drijvende kracht achter innovatie is een gevoel van urgentie. Een urgentie om te vernieuwen. Hoewel er in de afgelopen jaren de nodige stappen zijn gezet is er binnen de vereniging NOC\*NSF nog steeds voldoende urgentie voor vernieuwing. In de Sportagenda 2017+ is geconstateerd dat de sportwereld verandert en dat de georganiseerde sport te beperkt in staat is om hier adequaat op in te spelen. Mensen beoefenen steeds meer sporten tegelijkertijd en ook de behoefte aan flexibiliteit en maatwerk is toegenomen. Daarnaast spelen er grote vraagstukken op het gebied van integriteit, diversiteit, veiligheid en inclusiviteit. Dit vraagt om een goede organisatie van de sport, zowel op lokaal als landelijk niveau.

Stilstand is achteruitgang. De sportwereld verandert en dat vraagt om constante aandacht voor vernieuwing. Zo blijven we aansluiting vinden met de veranderende behoefte en beleving van de sporter en zijn we in staat om optimale sportomstandigheden te creëren voor alle inwoners van Nederland. Innovatie is hierbij geen luxe, maar noodzaak.

### 4. Overtuiging als startpunt voor de ontwikkeling van de strategie

De werkgroep is er van overtuigd dat de innovatiekracht van bonden doorslaggevend is voor succesvolle innovaties binnen de vereniging NOC\*NSF. Het is van belang om *binnen* de vereniging meer innovatie kennis en kunde met elkaar op te bouwen en dit niet *buiten* de vereniging te plaatsen. Dit betekent dat het samenwerkingsinitiatief NLsport en de Sport Innovatiestudio in de huidige vorm geen onderdeel zijn van de nieuwe innovatiestrategie. In de strategie moet nog nadrukkelijker aandacht zijn voor het vergroten van de kennis en kunde dan de afgelopen jaren. Dit sluit aan bij de manier waarop innovatie buiten de sportsector vandaag de dag veelal georganiseerd wordt. Waar innovatie voorheen vaak buiten de organisatie werd geplaatst in bijv. een innovatielab (isoleren), wordt er tegenwoordig steeds vaker voor gekozen om innovatie binnen de organisatie te borgen en binnen de organisatie aan de slag te gaan met de mensen die willen vernieuwen (integreren). Hierbij is het natuurlijk wel van belang om het 'outside in' perspectief niet te verliezen.



Ook is de werkgroep ervan overtuigd dat innovatie onderdeel is van de oplossing, voor zowel grote als kleine vraagstukken in de sportsector. Daarom is het van belang om verbinding te maken met de collectieve uitdagingen en de strategie zoals beschreven in de Sportagenda. Ook de verbinding met andere innovatie initiatieven in de sportsector heeft meerwaarde. Tot slot is de werkgroep van mening dat een meerjarige strategie continuïteit en voorspelbaarheid biedt. In de strategie draagt een goede balans tussen gezamenlijke kaders en ruimte voor autonomie bij aan kansrijke omgeving voor innovatie ('alignment enables autonomy').

## 5. Een hybride innovatiestrategie

De werkgroep heeft een innovatiestrategie ontwikkeld voor de periode 2022 t/m 2024. In deze periode wordt gewerkt aan een fundament voor duurzame en kansrijke innovatie. De ambities voor de periode t/m 2024 zijn:

- Voldoende innovatiekracht bij bonden voor een kansrijke besteding van het innovatiebudget;
- Innovatie is onderdeel van de oplossing in de strategie van NOC\*NSF en sportbonden;
- Structureel samenhang tussen de innovatiethema's en de Sportagenda;
- Collectieve coördinatie voor de uitvoering van de strategie en coaching van bonden;
- Laagdrempelige samenwerking met sectorpartners op het gebied van innovatie.

De strategie om deze ambities te realiseren is tweeledig:

1. Het versterken van de innovatiekracht van bonden;
2. Het definiëren van de collectieve uitdagingen, zgn. 'wicked problems' waarbij innovatie bijdrage kan leveren aan de oplossing.

Hierbij hebben de bonden en de bureauorganisatie van NOC\*NSF ieder hun eigen rol.

NOC\*NSF pakt de rol van facilitator en aanjager en is verantwoordelijk voor:

- Het aanjagen en coördineren van innovatie activiteiten;
- Het verbeteren van innovatie-vaardigheden van bonden en de bureauorganisatie NOC\*NSF d.m.v. training, coaching, tools, gezamenlijke projecten;
- Het verder ontwikkelen en coördineren van een innovatie-community;
- Het oppakken van collectieve uitdagingen cq. 'wicked problems' in samenwerking met geïnteresseerde bonden.

Voor sportbonden is het voornamelijk zaak om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de urgentie en relevantie van innovatie in hun eigen organisaties, capaciteit beschikbaar te stellen (mensen, tijd en geld), het initiatief te nemen voor innovatieve projecten en/of te participeren in collectieve innovatie projecten. Uiteraard worden zij hierbij ondersteund door het collectief.

De hybride innovatiestrategie richt zich dus enerzijds op het helpen van bonden om te leren innoveren en innovatie projecten te realiseren en anderzijds op de aanpak van collectieve uitdagingen.



## 6. Vertaalslag naar 2022

De strategie is alleen kansrijk als er wordt gewerkt op basis van een gezamenlijk fundament. Concreet betekent dit dat innovatie in 2022 goed georganiseerd wordt, een eenduidige werkwijze voor innovatieve projecten wordt ontwikkeld, collectieve uitdagingen worden opgepakt vanuit een innovatief perspectief, de huidige innovatiekracht van bonden worden geïnventariseerd en proactief samenwerking wordt gezocht met innovatie initiatieven buiten de vereniging NOC\*NSF.

### 1. De organisatie

Zoals gezegd; innovatie is geen bijzaak. Net als bij andere thema's binnen de sector komt een goede, ondersteunende organisatiestructuur de kennis, kwaliteit, samenwerking, efficiëntie en duurzaamheid van innovatie ten goede. Er wordt daarom een innovatiemanager aangesteld. De innovatiemanager heeft zowel kennis van de sportsector als van innovatie en heeft een grote motivatie om de ontwikkeling van de sport in Nederland te stimuleren en uitdagingen aan te pakken.

De innovatiemanager:

- coacht sportbonden op het gebied van innovatie
  - Versterken van innovatiekracht
  - Versterken van innovatiecultuur
  - Inspireert, motiveert, activeert
- helpt om kansen te identificeren, ideeën te ontwikkelen en innovatieve projecten te starten
- coördineert, initieert, verbindt en stuurt o.b.v. de strategie
- coördineert het netwerk van experts
- zorgt voor zichtbaarheid van innovatie initiatieven, succesverhalen en lessons learned
- zoekt proactief naar relevante samenwerkingen binnen en buiten de sector
- draagt de urgentie voor innovatie uit
- beheert het collectief innovatiebudget

Daarnaast wordt een innovatie community ingericht waardoor medewerkers van bonden proactief met elkaar in contact worden gebracht, kennis delen, samen werken en samen leren op basis van een innovatie mindset. Ook wordt er 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup>-lijns coaching georganiseerd waardoor bonden snel op weg worden geholpen worden bij de eerste stappen op het gebied van innovatie of juist ondersteund worden met specifieke kennis en expertise om een volgende stap te zetten in hun innovatieve project.



## 2. De eenduidige werkwijze

In 2022 wordt een eenduidige werkwijze voor de aanpak van innovatieve projecten ontwikkeld, een zgn. innovatie framework. Dit framework helpt bonden en NOC\*NSF om te leren innoveren en projecten stapsgewijs aan te pakken. Het zorgt voor herkenbaarheid, maakt kennis en ervaring makkelijker deelbaar en uitwisselbaar (kruisbestuiving en peer-to-peer coaching), maakt schaalvergroting laagdrempeliger en zorgt voor een gemeenschappelijke leercurve. Uiteraard is dit framework geen verplichting, maar een hulpmiddel. Daarbij vormt het innovatie framework de basis voor alle workshops, werksessies, coaching, tools etc die ontwikkeld worden. Doordat er in verschillende teams en verschillende bonden op een eenduidige manier aan projecten wordt gewerkt, is de verwachting dat de impact van het innovatiebudget wordt vergroot en het mogelijk wordt om de besteding van het budget en het verloop van innovatieprojecten te monitoren.

Een innovatie framework is niet ingewikkeld. Het succes zit vaak in de eenvoud en de herkenbaarheid. In de basis bestaat een innovatie framework uit 5 stappen:

1. Begrijp het probleem en/of zie een kans
2. Ontwikkel ideeën en/of mogelijke oplossingen
3. Zorg voor de benodigde kennis en kunde
4. Ontwikkel een eerste versie van het product of dienst (minimal viable product)
5. Ontwikkel een verdienmodel

Iedere stap wordt ondersteund met een toolkit met voorbeelden, online tools en praktische informatie over ondersteunende werkwijze zoals design thinking en lean start-up methodes. Iedere stap bevat bovendien een aantal experimenten om feedback te krijgen van de doelgroep. Na iedere stap wordt opnieuw bepaald of het project een vervolg krijgt en op welke manier de vervolgstap het meest kansrijk is. Uiteraard is de projecteigenaar hiervoor verantwoordelijk.

Onder leiding van de innovatiemanager wordt het innovatie framework in 2022 verder uitgewerkt en in de praktijk gebracht.

## 3. De aanpak van wicked problems

Innovatie is een onderdeel van de oplossing. Niet alleen bij kleine of specifieke uitdagingen, maar juist ook bij de grote complexe vraagstukken, de zgn. wicked problems. In 2022 worden de wicked problems van zowel de sportsector als NOC\*NSF geïdentificeerd, wordt de huidige aanpak geanalyseerd en op basis daarvan een selectie gemaakt van de wicked problems waarbij innovatie voor een versnelling kan zorgen. Het is hierbij niet het streven om een dergelijk probleem in één keer aan te pakken of op te lossen, maar wel om voortdurend kleine stappen voorwaarts te maken, waardoor de oplossing van het vraagstuk dichterbij komt. Voor ieder wicked problem wordt een team samengesteld van gemotiveerde mensen met relevante kennis en kunde van binnen en buiten de sportsector. Zowel de innovatiemanager als de bonden kunnen hier het initiatief voor nemen.



#### 4. Inventarisatie innovatiekracht

Tot slot wordt in 2022 een methodiek ontwikkeld om de innovatiekracht van bonden en NOC\*NSF in kaart te brengen, de zgn. 'innovatie audit'. Dit is vergelijkbaar met de 'maturity check voor data en data-analyse'. Aan de hand van de 5 kenmerken van innovatie organisaties wordt de innovatiekracht van de organisatie geïnventariseerd.

De 5 kenmerken zijn:

- Kennis en kunde
- Werkwijze
- Organisatie (incl. resources)
- Cultuur
- Prioritering

De uitkomst van de 'innovatie audit' geeft de innovatiemanager inzicht in de ontwikkelbehoefte van de organisatie en stelt de innovatiemanager in staat om maatwerk te bieden in de coaching van bonden en ondersteunende workshops, werksessies of tools te ontwikkelen op basis van de concrete behoefte. Bovendien wordt het mogelijk om het effect van de innovatiestrategie te monitoren. Bij de ontwikkeling van de innovatie audit wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring die is opgebouwd in het programma 'Slagvaardig Organiseren Sport'. De zgn. 'fundamentals' zouden een goede basis kunnen vormen voor de audit. Deze werkwijze creëert vruchtbare grond voor innovatie en de mogelijke impact van het innovatie framework.

#### 5. Samenwerking met andere innovatie initiatieven

Ook buiten de vereniging NOC\*NSF zijn er natuurlijk tal van innovatie initiatieven die een bijdrage kunnen leveren aan de uitdagingen die ons voorstaan. Het is dan ook van waarde om proactief de samenwerking op te zoeken met initiatieven zoals Sportinnovator of het onderzoek- en innovatieprogramma van VWS. Daarnaast is samenwerking met aanpalende sectoren ook mogelijk als dit bijdraagt aan de oplossing van bijv. een wicked problem. Samenwerking buiten de vereniging is geen doel op zich, maar staat in dienst van het realiseren van innovaties.

Kortom, in 2022 wordt de basis gelegd voor het fundament voor duurzame en kansrijke innovatie. Eind 2022 staat er een goede organisatie die bonden helpt bij het vergroten van de innovatiekracht, is er een eenduidige werkwijze in de vorm van een innovatie framework, wordt er een start gemaakt met de aanpak van wicked problems en wordt de huidige innovatiekracht van bonden in kaart gebracht d.m.v. een innovatie audit. Zo kan er maatwerk geleverd worden in de ondersteuning van bonden, creëren we een gezamenlijke leercurve en wordt de ontwikkeling van de innovatiekracht zichtbaar. Uiteraard zijn alle activiteiten, frameworks en audits op basis van vrijwilligheid van bonden. Er is geen enkele verplichting om deel te nemen of gebruik te maken van de aangereikte coaching en hulpmiddelen.





## 7. Besteding van het innovatiebudget

In 2022 en 2023 is er 1,5 miljoen euro beschikbaar voor collectieve innovatie activiteiten. Doordat de innovatiestrategie vraagt om maatwerk en flexibiliteit is er geen detail begroting voor iedere deelactiviteit opgesteld, maar zijn de randvoorwaarden voor het uitvoering van de strategie begroot. Daarnaast is er budget gereserveerd voor het opschalen van succesvolle innovatie initiatieven. In de praktijk blijkt regelmatig dat er behoefte is om ontwikkelde producten of diensten voor meerdere bonden beschikbaar te stellen. Vaak is deze schaalvergroting door gebrek aan budget moeizaam of helemaal niet haalbaar. Dit gaat ten koste van de impact die een innovatief product of dienst kan hebben. De werkgroep is van mening dat er collectief innovatiebudget beschikbaar moet zijn om succesvolle projecten toegankelijk te maken voor meerdere bonden en schaalbaarheid mogelijk te maken. Het mandaat voor de besteding van dit budget ligt bij de directie van NOC\*NSF, op voordracht van de innovatiemanager. In 2023 wordt verantwoording afgelegd over de besteding van het collectief innovatiebudget van 2022.

## 8. Tot slot

De sportwereld verandert in hoog tempo en in een snel veranderende omgeving is innovatie onmisbaar. Innovatie helpt sportbonden en NOC\*NSF om aansluiting te vinden met de veranderende behoefte en beleving van de sporter en zowel nieuwe als bestaande doelgroepen te identificeren en te bedienen. Het draagt bij het oplossen van grote en kleine vraagstukken. Dat kan echter alleen als we beschikken over voldoende innovatiekracht. Het versterken van de innovatiekracht is dan ook de voornaamste focus van de innovatiestrategie. Samen leren we innoveren, op basis van een goede organisatie en eenduidige werkwijze. Niet als verplichting, voorwaarde of keurslijf, maar puur als ondersteuning. Zo bouwen we aan een fundament voor duurzame en kansrijke innovatie en daarmee aan een toekomstbestendige sportinfrastructuur. Met een innovatieve mindset en de juiste kennis en vaardigheden, kunnen we iedere uitdaging aan.

### Werkgroep Innovatie

Berit van Dobbenburgh	Nederlandse Bridge Bond
Dennis Rijnbeek	NTTB
Rembert Groenman	NTB
Anders Dielessen	KNLTB
Marc Nipius	KNVB
Sjors Metz	NOC*NSF
Carlijn Mol	NOC*NSF