

Disruptie in de sport. Scenarioplanning en ClubSportInnovatie (CSI) als methodieken om met verandering om te gaan

Charlotte Van Tuyckom, Bart Verschueren & Jeroen Scheerder

Gepubliceerd in: *Praktijkids Sportmanagement*; 2018; 3 (55), pp. 141-157.

Charlotte Van Tuyckom, post-doctoraal onderzoeker KU Leuven, Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid en opleidingscoördinator bij Howest, opleiding Sport en bewegen

Bart Verschueren, praktijkassistent KU Leuven, Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid

Jeroen Scheerder, hoogleraar sportbeleid en sportsociologie KU Leuven, Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid

Dr. Charlotte Van Tuyckom is post-doctoraal onderzoeker aan de KU Leuven binnen de onderzoeksgroep Sport- en Bewegingsbeleid. Daarnaast is ze verbonden aan Howest, opleiding Sport en bewegen (Sportinnovatiecampus Brugge), waar ze tevens onderzoek doet binnen Howest in Motion: het living lab voor sport, bewegen en gezondheid.

Bart Verschueren is praktijkassistent Sportbeleid & Sportmanagement en wetenschappelijk medewerker bij de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid. Zijn praktische ervaring als sporttechnisch coördinator bij een sportfederatie zet hij nu om in didactische materiaal voor studenten van KU Leuven.

Professor Jeroen Scheerder is hoogleraar sportbeleid en sportsociologie aan de KU Leuven. Hij is het hoofd van de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid, promotor-coördinator van het Vlaamse Onderzoekplatform Sport en coördinator van het sportmanagementprogramma van de KU Leuven.

*“The future interests me more than the past, because I plan to live there”
(Albert Einstein)*

Disruptie. In van Dale wordt voor deze term ‘ontwrichting’ als synoniem naar voor geschoven. We leven in een tijdsgewricht van ontwrichting, zo lezen we dagelijks in diverse media. De tijd waarin we leven grossiert in het zich aandienen van veranderingen. Hoe mensen produceren, consumeren, zich organiseren, ... al deze activiteiten blijken onderhevig aan verandering. Is dat uitzonderlijk? Niet echt. Alles verandert alleen verandering blijft, zo wist de presocraat Heraclitus reeds meer dan 2500 jaar geleden. Het vorige kantelmoment dateert van de tweede helft van de 19de eeuw volgens historici. Toen vielen drie transitie samen: de Industriële Revolutie, de modernisering van de samenleving en de opkomende middenklasse. Dat verandering zich aandient is op zich dus niet uitzonderlijk, maar dat veranderingen zich aan een niet aflatende, hoge snelheid doen gelden is dat wel. De snelheid van veranderen is dus uniek. We zouden niet meer in een tijdperk van verandering leven, maar volop een verandering van een tijdperk meemaken/ondergaan. ‘Post-kapitalisme’ (Mason, 2015), ‘Derde

Industriële Revolutie' (Rifkin, 2011) of 'Antropoceen' (ten Bos, 2017) zijn enkele voorbeelden van begrippen die het nieuwe tijdvak een naam trachten te geven. Sommige auteurs zoals Blom (2017) en Emmott (2013) voorspellen een eerder negatief toekomstbeeld op basis van de veranderingen die zich volop manifesteren. Anderen, waaronder De Keyser (2013) en Decock (2017), zien de toekomst rooskleuriger. Feit is dat het huidige tijdsbeeld in sterke mate bepaald wordt door processen van automatisering en vervlechting. Meer dan ooit worden input en output gegenereerd zonder dat de tussenkomst van de mens nog vereist is. En meer dan ooit zijn mensen en dingen op een niet noodzakelijk nog zichtbare of tastbare manier met elkaar verbonden.

Het is opvallend dat de wereld van de sport zich – op het eerste gezicht – niet veel van de hier geschetste verschuivingen lijkt aan te trekken. Een brok archaïcum te midden van postmoderne tornado's? Zo is de format van sportcompetities zoals die van de Olympische Spelen en heel wat internationale kampioenschappen gedurende de voorbije decennia nauwelijks aangepast, bekampen atleten, hockeyspelers, jockeys, volleyballers en zwemmers elkaar nog steeds in een enigszins vergelijkbare infrastructurele omgeving als hun 20^e-eeuwse collega's, en blijft wedstrijd sport zowel nationaal als internationaal op een erg hiërarchische manier gestructureerd en georganiseerd. Is sport blijven stilstaan? Is sport een bolwerk van starheid en conservatisme? In 2000 maakten we een cultuursociologische analyse van het toenmalige sportlandschap en gaven de studie als titel: 'Sport: cultuur in beweging' (Vanreusel & Scheerder, 2000). Sport is beweging, letterlijk. Sport is in beweging, figuurlijk. Niet langer bleek sport een eiland in onze samenleving maar was zij opgeschoven naar het centrum van het sociale leven, ermee vergroeid en aldus ook onderhevig aan maatschappelijke ontwikkelingen en verschuivingen. Sport, zo hadden we bestudeerd, bleek volop geglobaliseerd – wereldwijd beoefenen we onze geliefkoosde sport op dezelfde manier en bekijken we dezelfde sporten; sport was geïndividualiseerd – het ik-zweet-dus-ik-ben-adagium, en dus bepaal ik zelf of, waar, wanneer, waarom, hoe en met wie ik sport; sport was verlijfd – mijn lijf als quasi enige houvast in een wereld vol van onzekerheid en onduidelijkheid. Niet zozeer de gevestigde sport, maar juist de informele, niet-gefedereerde, soms weinig gestructureerde, nauwelijks vertechniseerde sport- en bewegingsvormen bleken een bron van vernieuwing. Niet het sportverenigingsleven, maar veeleer gemeentelijke sport- en beweegdiensten alsook commerciële marktspelers wisten de ongrijpbare, onzichtbare sporter te vangen. Vooral laagdrempelige beweeginitiaties zoals de start to-initiatieven, lichte sportgemeenschappen zoals ongebonden loop- en fietsgroepjes, en grootschalige sportevenementen waar talrijke sportego's in uitbundige massa's al lopend, fietsend, dansend, zwemmend, ... uit de bol gaan hebben de sportparticipatiegraad een stevige boost gegeven gedurende de voorbije twee decennia. Het is meteen duidelijk dat sport vandaag in handen is van zowel vrijwilligersorganisaties (sportclubs en sportfederaties), for-profitorganisaties (sportmanagement- en sportmarketingbedrijven) als overheidsorganisaties (sportadministraties). Het sportmonopolie van weleer is doorbroken en dat biedt ongetwijfeld kansen voor de toekomst van de sport.

Sport, of het nu om de gevestigde, traditionele clubsport gaat dan wel de anders- of nietgeorganiseerde tegenhangers, is gezien haar maatschappelijke positie en betekenis genoodzaakt om open te staan voor uitdagingen in onze samenleving. Net als in de 19^e eeuw zijn we vandaag getuige van diepgaande socio-demografische, socio-culturele en socio-economische transitie. Daar kan sport niet omheen. Ook de sport- en beweegsector kunnen waardevolle antwoorden bieden op vraagstukken met betrekking tot duurzaamheid, verantwoordelijkheid, verbondenheid, creativiteit, integriteit, toegankelijkheid, etc. Meer nog, sport en lichaamsbeweging blijken juist een onuitputtelijke bron van inspiratie, optimalisatie en innovatie.

Maar welke disrupties, ontwikkelingen of snelle veranderingen zijn nu echt van belang voor de sport- en beweegsector? En hoe moet deze sector erop inspelen? Hoe kunnen verschillende actoren binnen de sport- en beweegsector (lokale sportdiensten, sportclubs, sportfederaties, ...) een nieuwe of vernieuwde rol voor zichzelf definiëren, of moeten ze eerder passief toezien hoe anderen hen die rol opleggen?

In deze bijdrage lichten we twee methodieken toe die (sport)organisaties toelaten om op toekomstverkenning te gaan en aldus bovenstaande vragen te beantwoorden.

De eerste methodiek is eerder op mesoniveau te situeren, met name *scenarioplanning*. Kort samengevat stel je met de methodiek van scenarioplanning vier mogelijke scenario's voor je (sport)organisatie voor op lange(re) termijn. Je denkt bij elk van de verschillende scenario's na wat de impact ervan is op jouw (sport)organisatie, om uiteindelijk vast te leggen welke acties je als organisatie in elk van de scenario's (of over scenario's heen) moet nemen.

De tweede methodiek is eerder op microniveau te situeren en richt zich heel specifiek op individuele sportverenigingen, met name *ClubSportInnovatie* (CSI). Hier vertrekt men vanuit een analyse en komt men via brainstorming tot een selectie van ideeën die vertaald kunnen worden naar een strategie. Een project dat past in deze strategie wordt tot uitvoer gebracht en moet na evaluatie leiden tot het faciliteren van een duurzame innovatiecultuur.

Scenarioplanning

In wat volgt, verduidelijken we eerst wat de methodiek van scenarioplanning precies inhoudt. Daarna bespreken we kort welke trends en ontwikkelingen een sturende impact hebben op een specifieke en belangrijke actor binnen de sport- en beweegsector, met name de dienst die op lokaal niveau voor sport verantwoordelijk is. Afsluiten doen we met een concrete aanzet tot scenarioplanning voor de lokale sport- en beweegsector.

Wat is scenarioplanning?

“Scenarios are carefully crafted stories about the future embodying a wide variety of ideas and integrating them in a way that is communicable and useful. Scenarios help us link the uncertainties we hold about the future on the decisions we must make today.”
(Shell)

Scenarioplanning is een techniek die (sport)organisaties kan helpen om met disrupties en onzekerheden in de toekomst om te gaan. Dit door op een systematische manier na te denken over die (onzekere) toekomst, en er waar mogelijk reeds op te anticiperen.

De techniek van scenarioplanning komt eigenlijk uit de militaire context en wordt al eeuwen ingezet door strategen (van Rijn & van der Burgt, 2012). Met zogenaamde *Wargames* of *ConSim* (Conflict Simulation) is het immers mogelijk om bepaalde militaire scenario's te kunnen doorleven om zo te oefenen in het nemen van effectieve beslissingen. Het gaat er hierbij dus helemaal niet om de toekomst echt te gaan voorspellen, maar vooral om bedreven te raken in het omgaan met onzekerheden. Gedurende de 20^e eeuw werd de techniek van scenarioplanning verder doorontwikkeld om organisaties uit allerlei sectoren te laten nadenken over hun toekomst. Een belangrijke actor daarin was RAND¹ ('Research and development'), een non-profit politieke strategische denktank die onderzoek en analyses uitvoerde voor het Amerikaanse leger. De laatste jaren wordt de methodiek van scenarioplanning ook steeds vaker toegepast bij beleidsontwikkeling door diverse overheidsdiensten (Vlaamse Regering, 2015).

Of het nu om de sport- en beweegsector of andere sectoren gaat, gestructureerd nadenken over de toekomst is helemaal niet eenvoudig. Doorgaans extrapoleert men de huidige situatie (al dan niet met

¹ RAND bestaat nog steeds, zie www.rand.org.

gesofisticeerde statistische technieken), waardoor de impact van disrupties en radicale veranderingen onderschat wordt. In andere gevallen leidt nadenken over de toekomst tot irrealistische sciencefiction scenario's waar uiteindelijk niets concreets mee te doen valt. Scenarioplanning bevindt zich ergens tussen deze twee uitersten door vier verschillende toekomstbeelden of –scenario's te definiëren. Door in gesprek te gaan met de verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie over deze scenario's en de gevolgen ervan, krijgen organisaties meer grip op de toekomst en kunnen ze ook ten gronde over passende beleidsmaatregelen nadenken (KB, 2014).

Scenarioplanning is dus geen 'glazen bol' toekomstvoorspelling maar wel een beschrijving van vier mogelijke toekomstbeelden die organisaties moeten helpen om te gaan met onzekerheid en disruptie. Voor elk toekomstscenario worden de passende beleidsmaatregelen in kaart gebracht. Scenarioplanning zorgt bovendien voor een dialoog met vertegenwoordigers van buiten en binnen de organisatie. Hierdoor ontstaat een gedeeld beeld van maatschappelijke trends en andere omgevingsfactoren die voor de organisatie in kwestie of voor de sector als geheel van belang zijn.

Een gekend succesvol, en vaak geciteerd, voorbeeld van scenarioplanning is dat van de oliemaatschappij Shell. Aan het eind van de jaren zestig van de vorige eeuw vroeg Shell zich via scenarioplanning af wat er zou gebeuren als bijvoorbeeld de olieprijs zouden stijgen. Tijdens de eerste oliecrisis in 1973 (na het uitbreken van de Yom Kippur-oorlog in het Midden-Oosten) bleek al snel het voordeel van hun scenarioplanning. Shell had immers al een scenario uitgedacht waarbij de olieprijs snel zouden stijgen, en kon er bijgevolg veel sneller op reageren dan zijn concurrenten. Shell was met andere woorden de enige oliemaatschappij die op dergelijke veranderingen was voorbereid. Meer nog, in korte tijd klom Shell op naar de top van de markt (van Rijn & van der Burgt, 2012). Ook vandaag kijken bedrijven uit diverse sectoren op die manier naar de toekomst. Tegmark (2017) bijvoorbeeld definieert negen scenario's over de impact van artificiële intelligentie op de arbeidsmarkt, manier van oorlogvoering en politieke systemen. Artificiële intelligentie zorgt onder meer voor zelfrijdende auto's, maar tegelijkertijd vormt het een bedreiging doordat deze systemen steeds slimmere versies van zichzelf gaan bouwen op een tempo dat het menselijk intellect niet meer kan volgen.

De voorbeelden hierboven illustreren de waarde van scenarioplanning, ze geeft organisaties immers een instrument in handen om na te denken over de toekomst, en een beleid voor te bereiden voor verschillende omstandigheden. Het succesverhaal van Shell zorgde ervoor dat scenarioplanning helemaal doorbrak als techniek in strategisch management en beleid.

Het doel van de meeste scenarioprojecten is (Pauwels, 2007):

- het zichtbaar en bespreekbaar maken van de belangrijkste onzekerheden in de sector;
- het ontwikkelen van een logisch, consistent en plausibel beeld van de mogelijke toekomst (scenario's) waarin we zullen vertoeven;
- het ontwikkelen van een strategie die in verschillende scenario's krachtig en voordelig is;
- het ontwerpen van zogenaamde 'Early Warning Indicators', signalen die erop duiden dat bepaalde scenario's ook werkelijkheid worden.

Er zijn verschillende manieren om aan scenarioplanning te doen (zie van Rijn & van der Burgt, 2012), maar kort samengevat worden bij scenarioplanning steeds de volgende stappen doorlopen (Kasem, van Waes & Wannet, 2015).

(1) *Afbakening van het project en focusonderwerp*

In een eerste fase worden de belangrijkste vragen ten aanzien van de toekomst van de sector

geïnterviewd. Hiervoor worden diverse mensen betrokken van binnen en buiten de sector, in verschillende rollen.

(2) *Analyse van context, trends en van drijvende krachten*

Vervolgens worden de ontwikkelingen in kaart gebracht, bijvoorbeeld door middel van een grondige DESTEP-analyse op basis van interviews, desk research, brainstorm, ... De afhankelijke trends (ontwikkelingen die een directe invloed hebben op de sector) en de sturende trends (ontwikkelingen die op de afhankelijke trends van invloed zijn, bv. demografische ontwikkelingen) worden geïnterviewd en de impact ervan op de toekomst van de sector wordt in kaart gebracht.

(3) *Selectie van de scenario's en bouwen van de scenario's*

In een volgende fase worden de ontwikkelingen geclusterd en de belangrijkste kritische onzekerheden vastgelegd. Deze laatste zijn die sturende trends met een hoge mate van onzekerheid, maar tegelijk een grote impact op de toekomst van de sector. Deze onzekerheden worden vervolgens uitgezet op een as met twee polen. Op basis van de consequenties van de polen van de gekozen kernonzekerheden (of met andere woorden, door het combineren van de twee assen), worden vier scenario's of toekomstbeelden vastgelegd. Deze bestaan uit drie grote onderdelen: de eigenlijke beschrijving van het scenario (het 'wat'), de weg naar die toekomst (het 'hoe') en de logica achter het scenario (het 'waarom'). Belangrijk is dat binnen elk van de scenario's ook aangegeven wordt welke signalen erop kunnen duiden dat een bepaald scenario werkelijkheid wordt (de zogenaamde 'early warning indicators').

(4) *Verkennen van beleidsimplicaties en vertalen van scenario's in beleid*

Tot slot wordt verkend wat de scenario's nu betekenen voor de toekomst van de sector en welke strategische maatregelen voor elk van de scenario's uitgewerkt moeten worden.

De belangrijkste meerwaarde van scenarioplanning is dat er expliciet aandacht besteed wordt aan onzekerheden en disrupties in de huidige context en aan verschillende paradigma's of denkkaders waarmee naar het beleid of de organisatie en zijn omgeving gekeken wordt. Daarenboven stimuleert het werken met scenario's de verbeeldingskracht en laat het mensen de zaken vanuit verschillende gezichtspunten beschouwen en de keuzes voor meerdere toekomstige toetsen. Op die manier kunnen beargumenteerde toekomstgerichte beslissingen genomen worden terwijl er toch een hoge mate aan flexibiliteit aanwezig blijft.

Scenarioplanning in de sport- en bewegingssector

Ook in de sport- en bewegingssector werd reeds met de methodiek van scenarioplanning gewerkt, vooral dan scenarioplanning op macroniveau (de zogenaamde 'globale scenario's volgens van Rijn & van der Burgt (2012)). Zo gaf de Directie Sport van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport in Nederland de opdracht om de toekomst van sport te verkennen. Het resultaat is een uitgebreide toekomstverkenning, uitgevoerd door het Sociaal & Cultureel Planbureau (SCP) en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid & Milieu (RIVM). De volledige Sport Toekomstverkenning (STV) is te bekijken op www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning. In Vlaanderen gaf Sport Vlaanderen, de sportadministratie van de Vlaamse overheid, recent de opdracht aan Living Tomorrow om de toekomst van de sport te gaan verkennen, vanuit de vraag "Hoe en waarom sporten en bewegen we in 2040?" (Cappelle, 2017).

In wat volgt willen we een eerste aanzet geven tot de methodiek van scenarioplanning op mesoniveau, met name voor lokale sportdiensten, belangrijke actoren binnen de zich wijzigende sport- en bewegingswereld.

Als eerste stap voor onze ‘aanzet tot scenarioplanning binnen lokale sportdiensten’, geven we hieronder een kort overzicht van een aantal belangrijke bestuurlijke, maatschappelijke en/of sportieve ontwikkelingen binnen het lokale sport- en beweegbeleid, een aantal jaar terug door het ISB (de Vlaamse ledenvereniging en kenniscentrum voor een kwaliteitsvol lokaal en regionaal sport- en recreatiebeleid) uitgewerkt² maar daarom niet minder actueel.

(1) *Sport/bewegen en ruimte*

De beleidsdomeinen sport en ruimtelijke planning vinden elkaar steeds meer en ook andere beleidsdomeinen ontdekken de impact van sport en ruimte op de leefbaarheid en sociale samenhang binnen buurten. Grote uitdaging is zowel de openbare ruimte sportiever te maken als de sportieve ruimte meer openbaar te maken.

(2) *Sportinfrastructuur en innovatie*

Financieel krijgen lokale besturen het steeds moeilijker. Maar net dan krijgt innovatie kansen. Voorbeelden hiervan zijn integrale samenwerking over beleidsdomeinen heen, intergemeentelijke samenwerking of partnerships tussen publieke en private partners (de zogenaamde PPS-samenwerking).

(3) *Vrijtijdsbeleid*

De verschuiving van een dienstgeoriënteerde naar een burgergeoriënteerde benadering zorgt ervoor dat sport steeds vaker ondergebracht wordt in een vrijetijdsdienst, en dat er nauwe(re) samenwerking is tussen de lokale diensten sport, jeugd, cultuur,

(4) *Verenigingsondersteuning in evolutie*

De diversiteit van clubs zorgt ervoor dat gemeenten sportverenigingen op een gedifferentieerde manier zullen moeten ondersteunen en clubs als echte partners in het beleid moet betrekken.

(5) *Sport/bewegen en gezondheid*

Binnen lokale besturen komt steeds meer nadruk op gezondheid te liggen, wat een integrale aanpak vereist met sport als belangrijke partner.

(6) *Vergrijzing en actieve levensstijl*

De bevolking vergrijsd maar hopelijk ook in een goede gezondheid. Voor lokale sportactoren is het belangrijk te differentiëren tussen de verschillende types senioren.

(7) *(Brede) school en sport*

Scholen bereiken de jeugd, bereiden hen voor op de maatschappij en sluiten ook aan bij activiteiten in de buurt. Ze hebben een nauw contact met kinderen, ouders en wijkorganisaties wat hen een unieke en belangrijke positie geeft.

(8) *Kinderopvang en sport*

De toenemende vraag naar formele buitenschoolse kinderopvang biedt tal van kansen voor de sport.

(9) *Aandacht voor kansengroepen*

Kansarme groepen blijken nog steeds minder aan sport te doen, wat uitdagingen biedt voor het lokale sportbeleid. Sport wordt steeds meer ingezet als ‘middel tot’, gevat onder de noemer ‘Sport-plus’.

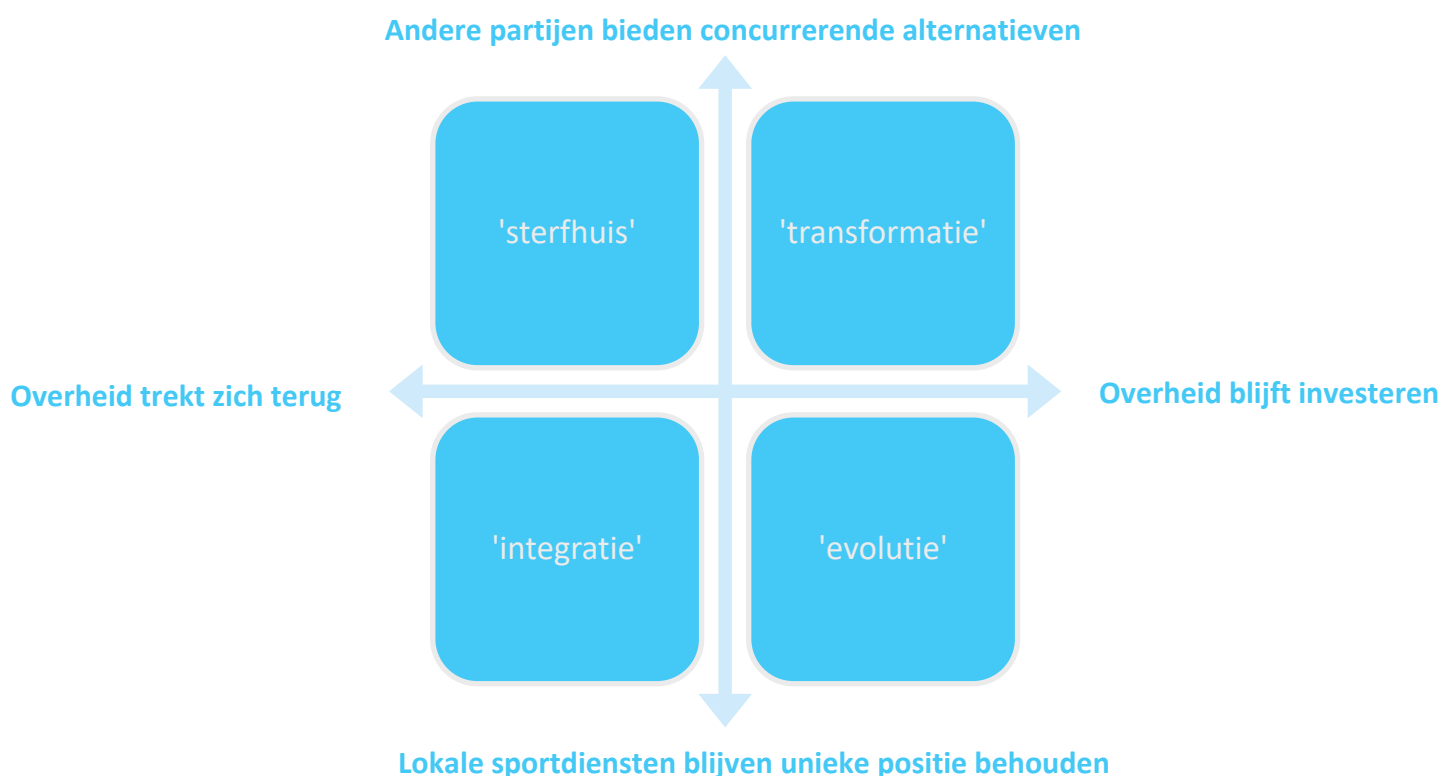
Bovenstaande trends hebben een duidelijke impact op de lokale sportsector, en ze kunnen allen gebruikt worden als basis voor een mogelijke scenarioplanning. Voor onze ‘aanzet tot’ hebben we ervoor gekozen om twee concrete trends op twee assen te plaatsen (zie figuur 1), en vanuit de combinatie van de twee assen mogelijke scenario’s mee te ontwikkelen.

² Voor een uitgebreide toelichting van de negen tendensen in lokaal sportbeleid, zie <http://www.isbvzw.be/nl/528/collections/494/tendensen-in-lokaal-sportbeleid.html> .

Als eerste trend kozen we voor de concurrerende alternatieven van andere aanbieders van sport. Dit kunnen private partijen zijn, maar evengoed burgerinitiatieven. Hoe dan ook heeft deze trend een grote impact op de lokale sportsector. Voor de scenario-analyse definieerden we twee extremen van deze trend: “de lokale sportdienst blijft een unieke actor op lokaal vlak” versus “andere partijen bieden concurrerende alternatieven”. In het eerste geval kunnen lokale sportdiensten hun unieke en belangrijke positie behouden. In de perceptie van de burger biedt de lokale sportdienst een unieke toegevoegde waarde bovenop het aanbod van commerciële partijen en/of burgerinitiatieven (bijvoorbeeld peer-to-peernetwerken). In het andere extreem is dit niet het geval en nemen andere partijen (burgers, commerciële partners) de functie van de lokale sportdienst over.

De andere trend bekijkt de investeringen van de overheid in het lokale sportbeleid. Wanneer de overheid blijft investeren, dan kunnen lokale sportdiensten hun huidige functies handhaven, of komt er ruimte voor lokale sportdiensten om zich door te ontwikkelen naar diensten met andere of nieuwe functies. Teruggeschoefde investeringen daarentegen betekent het krimpen van sportdiensten. Echter, ook teruglopende investeringen kunnen leiden tot een herverdeling van taken en functies, al dan niet geïnitieerd vanuit de overheid.

Wanneer de twee trends met elkaar gekruist worden, ontstaan er vier scenario's. Elk van de vier vlakken geeft dus een mogelijk scenario dat in de toekomst tot ontwikkeling kan komen.



Figuur 1: Vier mogelijke toekomstscenario's voor lokale sportdiensten

Hieronder lichten we de verschillende scenario's verder toe (naar het voorbeeld van KB, 2014).

Het **eerste scenario** is 'transformatie' genoemd. In dit scenario blijft de overheid investeren in het lokale sportbeleid, maar de concurrentie van andere partijen neemt toe en zij bieden steeds meer alternatieven voor het lokale sportaanbod. Deze concurrentie houdt in dat een aantal taken van de lokale sportdienst overgenomen worden door deze partijen (zijnde burgers, commerciële partijen en/of nog andere actoren). Denk bijvoorbeeld aan de loopwedstrijden die door partijen als Golazo

worden georganiseerd. Omdat de overheid blijft investeren in lokale sportdiensten kunnen deze wel nieuwe functies opbouwen om het verlies van andere functies te gaan compenseren. De traditionele rol van de lokale sportdienst verandert, ze wordt eerder regisseur van het sportaanbod. Lokale sportdiensten ondergaan in dit scenario dus een transformatie en uiteindelijk ontstaat een gedifferentieerd lokaal sportlandschap. Een passend beleid voor dit scenario is te investeren in de samenwerking met deze andere partijen. Daarnaast moet ook het personeelsbeleid van een stad/gemeente gericht zijn op taakverbreding in de toekomst. De lokale sportdienst moet zich omringen met organisaties waarmee ze kennis kan delen. Dit zie je vandaag de dag reeds in bijvoorbeeld PPS (publiek-private samenwerking) bij zwembaden.

In het **tweede scenario**, 'evolutie', blijft de overheid investeren en is er weinig concurrerend aanbod. De lokale sportdienst blijft hierdoor een belangrijke en unieke positie behouden in het sportaanbod. Ze zullen dus wel vernieuwen, maar eerder stapsgewijs en zeker niet radicaal: evolutie in plaats van revolutie. Lokale sportdiensten kunnen zich in dit scenario geleidelijk aanpassen aan nieuwe eisen, maar dit scenario betekent ook dat echte vernieuwing en innovatie slechts traag op gang komt. De lokale sportdienst houdt in dit scenario het heft dus in eigen hand, ze blijft initiatiefnemer. Naast haar traditionele taken heeft ze echter ook andere maatschappelijke taken en het is belangrijk dat er een duidelijke visie is op de taakverbreding. Vanuit dergelijke visie kunnen concrete acties benoemd worden, bv. het bereiken van meer doelgroepen.

Het **derde scenario** is het 'integratie' scenario. Hierin blijven de hoofdfuncties van de lokale sportdiensten behouden maar worden ze geïntegreerd met andere organisaties of diensten. Door teruglopende budgetten is het in dit scenario immers niet (meer) mogelijk om zelfstandig verder te bestaan. Er kan een integratie plaatsvinden met andere gemeentelijke functies, onderwijsinstellingen of andere. De vrijetijdsdiensten die in sommige gemeenten al bestaan, zijn hier een voorloper van. De taken van de lokale sportdienst blijven dus bestaan, maar worden samengebracht binnen andere diensten. De lokale sportdienst is eerder een 'volgende' partij en niet de initiatiefnemer zoals in het evolutiescenario. Lokale sportdiensten kunnen hier proactief op inspelen door nu reeds strategische allianties aan te gaan met andere sectoren, en flexibel om te gaan met hun infrastructuur (cfr. het naschools openstellen van sportinfrastructuur). Het personeelsbeleid is mogelijk gericht op een hogere inzet van vrijwilligers dan nu het geval is om bezuinigingen op te kunnen vangen. De kerntaken van lokale sportdiensten worden steeds meer samengevoegd met niet-kerntaken, denk bijvoorbeeld aan cateringfaciliteiten die worden geleverd door externe commerciële partijen (cfr. PPS-samenwerking bij zwembaden). De lokale sportdienst kan op dit scenario anticiperen door een tweesparenbeleid te voeren. Enerzijds door sterk de nadruk te leggen op haar kerntaken en daarin te innoveren. Anderzijds door samen te werken met complementaire organisaties en met hen slimme verknoppingen aan te gaan waardoor de dienstverlening veelzijdiger wordt. De lokale sportdienst kan op dit integratiescenario anticiperen door te onderzoeken welke diensten van belang zijn en hoe een mogelijke rolverdeling eruit kan zien.

In het **laatste scenario** zal de lokale sportdienst in haar huidige vorm ophouden te bestaan. Teruglopende financiering en de aanwezigheid van goede alternatieven bij concurrerende partijen leiden ertoe dat de functies van de lokale sportdienst zullen verdwijnen of door anderen overgenomen. Sporters vinden de weg naar andere partijen, waardoor de lokale sportdienst een 'sterfhuis' wordt. Als lokale sportdiensten geen acties ondernemen (wat velen voor alle duidelijkheid wel reeds doen), is de kans groot dat dit scenario werkelijkheid wordt. Traditionele taken komen te vervallen of worden overgenomen door nieuwe spelers. Besparingen en een zich terugtrekkende overheid (het zogenaamde "doen doen") treffen ook de sport- en beweegsector. Bovendien is het aanbieden van sportactiviteiten geen exclusieve dienst van lokale sportdiensten. De uitdaging ligt in

het zorgvuldig overdragen van de functies aan andere organisaties of instanties, of aan andere gemeentelijke diensten. Het ondersteunen van sporters en sportorganisaties en het aanbieden van een sportaanbod zal ook in dit scenario blijven bestaan, maar de vraag is dan hoe en door welke partijen deze taak ingevuld wordt.

Verdere uitwerking

Scenario's verkennen de toekomst. Zij voorspellen niet *wat* er gaat gebeuren, maar wat *zou kunnen* gebeuren. Bovenstaande scenario's bieden dus vier mogelijke toekomstbeelden voor lokale sportdiensten, gebaseerd op twee dominante ontwikkelingen die een grote invloed hebben op de lokale sport- en beweegsector en in hoge mate onzeker zijn. Deze ontwikkelingen werden als dimensies uitgezet op de assen van een matrix. De vier kwadranten van de matrix gaven vervolgens de mogelijke scenario's weer. Sommige van deze scenario's geven de lokale sportsector kansen, andere zijn meer bedreigend (of worden als meer bedreigend ervaren). In een volgende fase moeten de scenario's uiteraard verder uitgewerkt worden zodat ze effectief bruikbaar zijn voor discussies in de praktijk.

ClubSportInnovatie (CSI)

Sportorganisaties die voorbereid willen zijn op disrupties en een onzekere toekomst, moeten in eerste instantie ook naar het heden en verleden kijken om te zien op welke vlakken ze minder goed scoren. Zoals hoger toegelicht wordt bij *ClubSportInnovatie* (CSI) vertrokken vanuit een grondige analyse om op die manier de juiste uitdagingen te detecteren die vervolgens moeten leiden naar de juiste strategische en tactische keuzes. En wil men als (sport)organisatie naderhand weten of uiteindelijk de juiste veranderingen werden doorgevoerd, dan moet een feedbackloop ingepland worden.

Hoewel bovenstaand kort omschreven stappenplan een klassiek beeld geeft van beleidsvoering, vormt het de basis voor een nieuwe innovatief traject waarbij sportorganisaties uitgedaagd worden om de juiste strategische keuzes te maken voor transitie, met name *ClubSportInnovatie* (CSI).

In figuur 2 worden de verschillende onderdelen van *ClubSportInnovatie* (CSI) als proces voorgesteld. In wat volgt wordt elk van de onderdelen van naderbij bekeken en besproken.

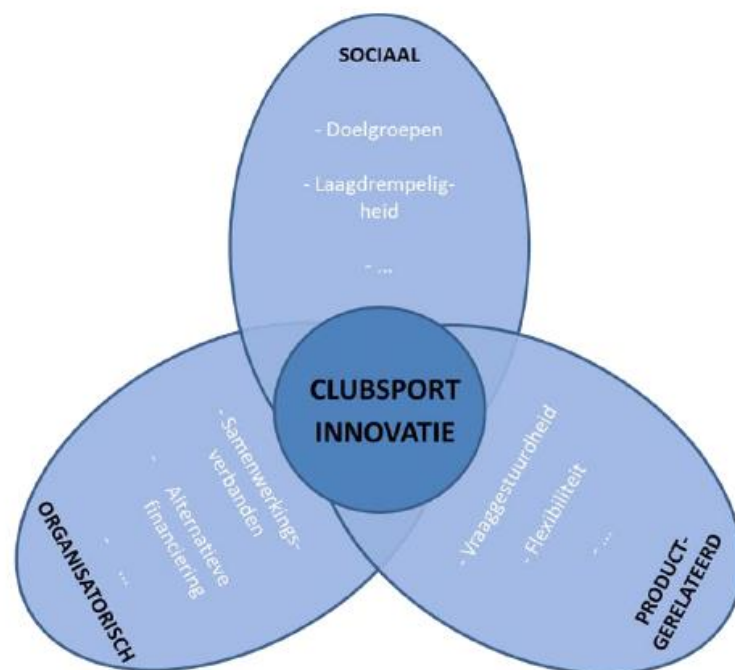


Figuur 2: Vier onderdelen van ClubSportInnovatie (CSI) (Claes e.a., 2017a; 2017b; 2017c, Scheerder e.a., 2017a)

In een **eerste stap** van *ClubSportInnovatie* gaat een organisatie op zoek naar de innovatiemogelijkheden. Men kijkt hierbij naar de probleemsituatie of de feiten die wijzen op een mogelijke rem tot innovatie. Men kan hierbij de eigen structuur, het eigen beleid en/of de interne werking onder de loep nemen, maar evengoed kan men de ledenstroom door de jaren heen analyseren wat vervolgens kan leiden tot een correcte targeting van één of meerdere probleemdoelgroepen.

Het is in deze fase belangrijk dat sportorganisaties de huidige situatie eerlijk in kaart durven te brengen. “Waar liggen juist de problemen en zijn we bereid een proces te doorlopen waarbij we een verandering voor ogen hebben?” “Hebben we ook wel de tijd en middelen om te anders te gaan werken?” Dit zijn kernvragen die verantwoordelijken eerlijk moeten durven beantwoorden vooraleer tot een volgende fase kan overgegaan worden. Organisaties die in deze fase reeds problemen ondervinden, doen best eerst een grondige analyse van de eigen innovatie en de vraag naar bereidheid tot innovatie.

In een **volgende stap** wordt voor het specifieke probleem de juiste innovatiestrategie gekozen. *SportClubInnovatie* kan hierbij als innovatie-framework gehanteerd worden. In figuur 3 worden de drie dimensies van *ClubSportinnovatie*, alsook de respectievelijke kenmerken ervan, grafisch weergegeven in een zogenaamd propeller-model.



Figuur 3: De drie dimensies van ClubsportInnovatie en de respectievelijke kenmerken ervan (Scheerder e.a., 2014: 215)

Productgerelateerde innovatie focust op de producten en de diensten die aangeboden worden. Wie het aanbod zo goed mogelijk op de vraag wil afstemmen, of wie meer flexibiliteit wenst na te streven in zijn dienstverlening, zal hoofdzakelijk (moeten) focussen op productgerelateerde vormen van innovatie. Productgerelateerde innovatie kan betrekking hebben op de vijf P's van de marketingmix, i.c. product, plaats, promotie, prijs en personeel. Binnen de sportorganisatie (sportclub en/of -federatie) denken we bijvoorbeeld aan vernieuwing in de activiteiten die georganiseerd en aangeboden worden, over differentiatie in lidmaatschapsformules, etc.

Organisatorische innovatie houdt verband met de bestuurskundige werking van een (sport)organisatie. Men spreekt dan 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. Ook wie nieuwe samenwerkingsverbanden beoogt, bijvoorbeeld met andere sportclubs of verenigingen, of op zoek gaat naar alternatieve financieringsmodellen bevindt zich in eerste instantie op het terrein van de organisatorische vernieuwing.

Onder *sociale innovatie* verstaan we een vernieuwende ontwikkeling gericht naar een bepaalde doelgroep of aandachtsgroep. Dit kan gericht zijn op groepen die momenteel (te) weinig bereikt worden, zoals ouderen, mensen van een andere etnisch-culturele achtergrond, mensen in armoede, maar kan ook gaan over andersgeorganiseerde sporters of potentiële leden onder de non-participanten, i.c. mensen die de weg naar de (club)sport nog niet gevonden hebben. Wie wil inzetten op nieuwe doelgroepen of laagdrempeligheid gaat voor sociale innovatie. Daarnaast kan men door sociaal te innoveren een bijdrage leveren 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., 2014).

Osborne & Brown (2013) onderscheiden drie karakteristieken van innovatie die gehanteerd kunnen worden in de publieke sector. In de eerste plaats bekijken ze of innovatie een nieuwheid is. Vervolgens moet de innovatie toepasbaar zijn en tenslotte moet het beoogde een voordeel opleveren. Hoewel sportfederaties en sportclubs tot de *profitsector* behoren (het middenveld) en Osborn en Brown zich richten tot de *public profit* zijn de bovenvermelde karakteristieken ook toepasbaar voor sportfederaties en sportclubs (Scheerder e.a., 2017).

Ongeacht op welk van bovenstaande dimensies van *ClubSportInnovatie* wordt ingezet, het vormen van een complementair *I(novation)-team* is een essentiële stap. Denk hierbij gerust aan het mythische A-team uit de gelijkaardige televisieserie van de jaren '80. Hannibal, de leider van het team die met een uitdagend voorstel komt, zijn team overtuigt om er vol voor te gaan en uiteindelijk terugblijkt op de realisaties in de trant van "I love it when a plan comes together". Maar wie vindt die mensen van buitenaf die mee voor een innovatief idee willen gaan en tevens ook de nodige steun en logistiek aanleveren? Inderdaad: Templeton Arthur Peck (Face), steeds charmant en joviaal. En wie is zelden impulsief en benadert de zaken met de nodige argwaan? Inderdaad, de technicus van de groep, B.A. Baracus. Ook als er een operationeel kader gemaakt moet worden, is hij de man. Tot slot is er Murdock, de man die de gaten dicht met een grap op tijd en stond. Naast mensen uit de organisatie zelf, is het echter ook belangrijk voldoende actoren te betrekken die later de strategie in de praktijk moeten gaan brengen.

Met dit I-team neemt de organisatie de volgende stap. Via een brainstormingsessie komt de organisatie tot verschillende ideeën waarbij zowel interne gegevens (uit de analyse) als externe gegevens (trends) als basis dienen. De beste ideeën blijven over en er wordt reeds nagedacht hoe deze ideeën in de praktijk gebracht kunnen worden. Een laatste fase in deze stap is terugkoppeling naar het hoogste gezagsorgaan binnen de organisatie die deze nieuwe strategie vervolgens moet goedkeuren en implementeren in het beleidsplan.

In een **derde stap** wordt de strategie meer tactisch benaderd. Ideeën zijn enkel bruikbaar als ze in de naar een project kunnen omgezet worden. Ook hier biedt *ClubsSportInnovatie* een handig framework waarbij het projectplan wordt opgedeeld in zes bouwstenen. Deze worden hieronder kort overlopen.

(1) *Doelstelling*

Bij de bepaling van doelstelling denk je na over de Wat?-, Wie?- en Waarom?-vraag . Wat wil je bereiken met het project? Wie wil je bereiken met het project en waarom wil je het project uitvoeren?

(2) *Inhoudelijke uitwerking en timing*

Door de inhoudelijke uitwerking en timing van het project trachten we een antwoord te voorzien op de Hoe?-vraag: Hoe wensen we het project in de praktijk te brengen? In deze bouwsteen onderscheiden we drie onderdelen: samenstellen van een projectteam, bepalen

van prestatie-indicatoren en opstellen van een actieplan.

(3) *Link met sportclub/uitvoerder*

Bepaal als projectcoördinator duidelijke taakverdelingen. Wat verwacht je van hen die het zullen uitvoeren en licht ook toe wat jouw verantwoordelijkheden zijn.

(4) *Samenwerking met andere partners*

Indien je nog andere partners betreft bij de uitvoering van het project, meld dit dat steeds aan iedereen.

(5) *Promotie en communicatie*

De promotie en communicatie rond een nieuw project is cruciaal om zowel binnen als buiten je organisatie gedragenheid te creëren voor je project. In deze bouwsteen onderscheiden we de volgende drie onderdelen: interne communicatie, communicatie naar de sportclubs en externe promotie en communicatie.

(6) *Middelen en financiering*

Koken kost geld. Organisaties die stap één en stap twee reeds doorlopen hebben, zullen zich bewust zijn van de financiële kost en de tijdsbesteding van de beschikbare medewerkers. Intern zullen er eventueel budgetverschuivingen nodig zijn. Men kan ook kijken naar nieuwe externe middelen of projectfinanciëring.

Eens het projectplan volledig doorlopen is, kan men overgaan tot actie. Hanteer een gefaseerde aanpak. Ga van start met een testfase en stuur indien nodig je projectplan bij om dit verder uit te rollen. Voorzie voor de uitvoerders de mogelijkheid om feedback te geven over het project.

In de **laatste vierde stap** probeert men na evaluatie van een project, de nieuwe strategie te verankeren in het beleid. Op die manier komt men tot een duurzaam beleid. Door de ganse organisatie te betrekken, kan men ook tot een verandering van gedrag komen. Bestuurders, medewerkers en vrijwilligers zien hoe zaken ook anders kunnen en raken overtuigd van het nut van innovatie.

Een aantal sportfederaties hebben de verschillende stappen van *ClubSportInnovatie* reeds toegepast. Zo kwam Badminton Vlaanderen via de mapping tool tot de conclusie dat het aandeel vrouwelijke leden van de federatie veel lager is dan het aandeel mannelijke leden. Dit verschil wordt groter indien men enkel de competitieve leden bekijkt. Het grootste verschil is merkbaar als men de leeftijd van de competitieve leden in rekening brengt. Tussen de leeftijd van 18 tot en met 35 jaar duidt de mapping tool immers de grootste *gap* aan. De brainstormingsgroep die zeer heterogeen was samengesteld, kwam vervolgens met een aantal topideeën om het aanbod voor deze specifieke doelgroep te herbekijken in functie van hun wensen en noden. Eén van de ideeën was het aanbieden van een opvang voor jonge kinderen tijdens een tweedaags toernooi zodat jonge moeders sneller terug zouden deelnemen aan toernooien. Een ander idee was om de vrouw in het algemeen meer in de picture te brengen door middel van vrouwelijke rolmodellen. Uit de cijfers bleek ook dat vrouwen minder vertegenwoordigd zijn in raden van bestuur van clubs en de federatie, en ook minder als official of trainer actief zijn. Een volledige transformatie naar een meer maatschappelijk beeld zal dit faciliteren en specifieke acties zullen deze strategie in de nabije toekomst vormgeven.

Uitleiding

Samen nadenken over de toekomst maakt deze niet minder onzeker, maar geeft wel meer vertrouwen om te kunnen handelen vanuit een gemeenschappelijk perspectief. Scenarioplanning en *ClubSportInnovatie* zijn twee mogelijke methodieken om in disruptieve tijden van donut economie (Raworth, 2017), peer-2-peer bewegingen (Bauwens, 2013), mondiale digitale netwerken, ... een visie

en strategie te ontwikkelen. Organisaties en beleidsmakers binnen de sport- en beweegsector doen er daarom goed aan een aantal van de mogelijke toekomstperspectieven in kaart te brengen, te verkennen, te onderzoeken en in innovatietrajecten uit te werken zodat de kansen en bedreigingen voor de organisatie in kwestie duidelijk worden en er concrete acties ondernomen worden om hiermee aan de slag te gaan. "Rehearsing for the future" (Schwartz, 1996) als het ware...

Referenties

Bauwens, M. & Lievens, J. (2013). *De wereld redden. Met peer-to-peer naar een postkapitalistische samenleving*. Antwerpen, Uitgeverij Hautekiet.

Blom, P. (2017). *Was auf dem Spiel steht*. München: Carl Hanser.

Cappelle, G. (2017). *Future of sports* Sportinnovatiecongres van Sport Vlaanderen/Kennis- & Informatiecentrum Sport (KICS). Brugge, 17 oktober 2017.

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

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

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

De Keyzer, P. (2013). *Groei maakt gelukkig. Een optimist over vrije markt en vooruitgang*. Tiel: Lannoo.

Decock, S. (2017). *Groei of schaarste. De cruciale vraag in tijden van overvloed*. Leuven: LannooCampus.

Emmott, S. (2013). *Ten billion*. New York (NY): Penguin.

Kasem, A., van Waes, M. & Wannet, K. (2015). *Anders nog nieuws? Scenario's voor de toekomst van de journalistiek*. Den Haag: Stimuleringsfonds voor de Journalistiek.

KB. (2014). *De bibliotheek in 2025. Met vier mogelijke scenario's de toekomst tegemoet*. Den Haag: Koninklijke Bibliotheek. Nationale Bibliotheek van Nederland.

Mason, P. (2015). *PostCapitalism*. London: Allen Lane.

Osborn, S.P. & Brown, L. (2013). *Handbook of innovation in public services*. Northampton: Edward Elgar.

Pauwels, J. (2007). Toekomstscenario's en de kunst van het ver(der)-kijken. In: Wisselwerk. Cahier '07. Er is leven na de 'mort subite'. *Toekomstverkenning voor het sociaal-cultureel werk*. Pp. 162-178. Brussel: Socius.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics. Seven ways to think like a 21st-century economist*. New Orleans, Cornerstone.

Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution. How lateral power is transforming energy, the economy and the world*. London: Palgrave Macmillan.

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 en Management in Sport 22). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Scheerder, J., Claes, E., Borgers, J., Verschueren, B., Meganck, J. & Seghers, J. (2017a). *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.

Scheerder, J., Vos, S. & Borgers, J. (2017b). *Beleid en organisatie van sport* (Management & Bestuur in Sport 10). Leuven: LannooCampus.

Schwartz, P. (1998). *The art of the long view, planning for the future in an uncertain world*. Chichester: John Wiley.

Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Mens zijn in een tijdperk van kunstmatige intelligentie*. Amsterdam: MavingPublishing.

ten Bos, R. (2017). *Dwalen in het antropoceen*. Amsterdam: Boom.

van Rijn, M. & van der Burgt, R. (2012). *Handboek scenarioplanning. Toekomstscenario's als strategisch instrument voor het managen van onzekerheid*. Deventer: Kluwer.

Vanreusel, B. & Scheerder, J. (2000). *Sport: cultuur in beweging. Een verkenning van cultuurtrends in de sport* (Samenleving & Sport 2). Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Vlaamse Regering. (2015). *Verkennen van de toekomst met scenario's*. Brussel: Departement Kanselarij & Bestuur/Studiedienst van de Vlaamse Regering.