



Evaluatie Sportinnovator

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Directie Sport & Bewegen

Uw kenmerk: 201865006.025.575

Ons kenmerk: A2500033766

Eindversie 3 september 2025



Inhoudsopgave



00.	Managementsamenvatting	4
01.	Inleiding en methode	15
02.	Over Sportinnovator	20
	2.1. Strategie en werkwijze	
	2.2. Governance en organisatie	
	2.3. Financiering en kosten	
03.	Over de effectiviteit van Sportinnovator	43
	3.1. Effectiviteit van de Sportinnovatieformule	
	3.2. Effectiviteit van het subsidie-instrumentarium	
	3.3. Effectiviteit van de relatie tussen Sportinnovator en de centra	
	3.4. Effectiviteit van het Quadruple helix-model	
	3.5. Algemene reflectie over de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator	
04.	Over de impact van Sportinnovator	81
	4.1. Impact door Sportinnovator	
	4.2. Impact van door Sportinnovator gesteunde innovaties	
	4.3. Case studies	
	4.4. Algemene reflectie op de impact van Sportinnovator	
05.	Positionering van Sportinnovator	101
	5.1. De positionering van Sportinnovator in het Nederlandse sportlandschap	
	5.2. Vergelijking Sportinnovator met andere publieke investeringsinstellingen in Nederland	
	5.3. Algemene reflectie op de positionering van Sportinnovator	
06.	Bijlagen	111

Over dit onderzoek

Deze rapportage is opgesteld door een team van experts van KPMG Advisory onder leiding van Arjan Ogink (Partner; Ogink.Arjan@kpmg.nl) en Paul Adriani (Projectleider; Adriani.Paul@kpmg.nl).

Deze rapportage is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. KPMG International verleent geen diensten aan klanten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Deze rapportage is uitsluitend bestemd voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – Directie Sport & Bewegen als formeel opdrachtgever. Het document is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit document anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

© 2025 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden



00

Managementsamenvatting



Managementsamenvatting (1/8)

1. Inleiding met vraagstelling en achtergrond

1.1. Vraagstelling van dit onderzoek

Het ministerie van Volksgezondheid, Wetenschap en Sport (hierna genoemd: VWS) beoogt met Sportinnovator innovatie in de sport te stimuleren en aan te jagen. In de eerste opdrachtbrief (2014) werd door toenmalig minister Edith Schippers het doel gesteld om kennis en innovatie effectiever in te zetten voor betere topsportprestaties, een grotere deelname aan breedtesport en een bredere maatschappelijke en economische impact van sport, bijvoorbeeld bij evenementen en sportgerelateerde export. Sinds de oprichting van Sportinnovator in 2015 is ongeveer € 50 miljoen naar Sportinnovator gegaan. Deze gelden zijn in de afgelopen tien jaar verder verdeeld over een groot aantal innovaties via financiering (252 innovaties), het opzetten en onderhouden van centra in Nederland (inmiddels 20 centra) en de operationele werkzaamheden van Sportinnovator en het Topteam zelf.

Sportinnovator heeft in deze tien jaar financiering ontvangen van VWS om op basis van doelstellingen vanuit de opdrachtbriefen in samenwerking met het Topteam een werkwijze te ontwikkelen waarmee aan deze opdrachten wordt voldaan. Logischerwijs is de ontwikkeling van de werkwijze op basis van een open opdracht in de eerste jaren meer organisch verlopen en is daarna een duidelijke structuur ontstaan. De huidige opdracht loopt tot 1 juli 2027³, en is eind 2022 herijkt met VWS. Na 2027 is er naar verwachting minder budget beschikbaar, mede door verwachte en noodzakelijke bezuinigingen vanuit de overheid. Om innovatie in de sport duurzaam te blijven stimuleren en op waarde te schatten heeft de Directie Sport & Bewegen van VWS, een vraag uitgezet ten aanzien van het inzichtelijk krijgen van 1) de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator, inclusief het netwerk van Sportinnovatorcentra en 2) de impact van Sportinnovator.

Om deze onderdelen inzichtelijk te krijgen heeft KPMG Sportinnovator en de resultaten (gesteunde innovaties) tussen 2015 en 2024 geëvalueerd. De evaluatie van de effectiviteit bestrijkt de periode van 2015 tot 2024. Daarbij worden de uitkomsten gekoppeld aan elementen van de werkwijze en wordt op basis van beschikbare informatie en interviews beschreven hoe die werkwijze zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. De evaluatie van de impact richt zich op de periode 2018 tot 2024, aangezien gegevens over gesteunde innovaties beschikbaar zijn vanaf 2018.

1.2. Achtergrond en doorontwikkeling Sportinnovator

Over de jaren heen is op consequente wijze gebouwd aan het verbreden en verbeteren van Sportinnovator en is er een situatie ontstaan die in dit rapport wordt geëvalueerd. Sportinnovator

heeft zich in de afgelopen tien jaar onderscheiden door diepgaande inhoudelijke kennis van sport, een sterke passie voor *sport en innovatie*, en een goed ontwikkeld netwerk binnen het sportlandschap. Deze combinatie maakt Sportinnovator tot een uniek gepositioneerde organisatie binnen zowel de overheid als de governance van ZonMw en het bredere sportlandschap.

VWS heeft vanuit zijn rol als opdrachtgever via opdrachten aan het Topteam Sport richting gegeven aan Sportinnovator. ZonMw is de verstrekende partij van financiële middelen richting Sportinnovator, die op haar beurt voor zowel het Topteam als voor ZonMw de programmakosten (procedures) financierde. In subhoofdstuk 2.2. 'Governance en organisatie' wordt dit nader beschreven. Sportinnovator is in deze tien jaar tot stand gekomen, en gevormd, door de vijf opdrachtbriefen van VWS richting het Topteam, dat deze vertaalde naar een strategie voor Sportinnovator. VWS heeft zijn ambities meerdere keren bijgesteld, net als het Topteam. Dit leverde verschillende herkenbare fasen op waarin Sportinnovator haar werkzaamheden heeft uitgevoerd. In subhoofdstuk 2.1. 'Strategie en werkwijze' wordt dit beschreven.

Sportinnovator werkte in drie fasen (fase 1a, 1b en 2), waarbij zowel de werkwijze als de organisatie-inrichting veranderden. Fase 1 is opgesplitst in 1a (2015–2018) en 1b (2019–2022) vanwege de gedeelde ambities en opdrachtstelling, hoewel er in fase 1b een herinrichting van de organisatie plaatsvond. In beide subfasen lag de nadruk op het opbouwen van een innovatienetwerk binnen de sport, het vormgeven van de Kennis- en Innovatieagenda Sport, en het stimuleren van innovaties gericht op topsportprestaties, het bevorderen van bewegen en het versterken van sportexport. Deze inspanningen resulteerden in een breed sportnetwerk, bestaande uit (bestaande) innovatiecentra met hun regionale netwerken, bedrijven, onderzoeksinstellingen, sportorganisaties en koepelorganisaties (zoals VSG, POS en NOC), evenals betrokken en ondersteunde innovators en startups.

Fase 1a en 1b zijn in 2022 afgerond naar aanleiding van de meest recente opdrachtbrief van het ministerie van VWS. In deze brief, opgesteld in 2022, formuleert VWS drie herijkte doelstellingen: (1) het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid in de sportsector, (2) het realiseren dat in 2040 ten minste 75% van de Nederlanders voldoet aan de beweegrichtlijnen, en (3) het vergroten van kansengelijkheid in de sport. Deze nieuwe opdracht markeert het begin van fase 2, die loopt vanaf 2023 tot heden.

- Sportinnovator heeft de opdrachtbrief van 2022 vertaald naar haar strategische koers in het Gameplan 2023–2026. In dit plan zet Sportinnovator in op vier pijlers om opschaling te bevorderen en impact te realiseren met innovatie in de sportsector: (zie volgende pagina)

Managementsamenvatting (2/8)

- (1) het **financieren** van innovatieve projecten, (2) het **coachen** van innovaties, (3) het **verbinden** van bedrijven, kennisinstellingen, overheden en sportorganisaties volgens het Quadruple Helix-model, en (4) het **promoten** van succesvolle innovaties.
- Het Topteam vertaalde dit naar drie ambities: meer mensen in beweging (60%), betere topsportprestaties (20%) en versnelde verduurzaming van sportaccommodaties (20%) (zie figuur 1). In fase 2 zijn daarmee de VWS-doelstellingen niet direct vertaald naar de ambities en inrichting van Sportinnovator, en is het in essentie de continuering van de ambities van VWS uit fase 1a en 1b.
- Hierdoor lijken VWS en Sportinnovator de laatste jaren niet volledig op een lijn te zitten. Deze afwijking lijkt minimaal, maar geeft Sportinnovator ruimte voor eigen invulling van de focus en uitvoerende werkzaamheden. VWS, in de rol als opdrachtgever, kon hier scherper sturen en tussentijds monitoren, wat mogelijk had geleid tot een sterker gepositioneerd Sportinnovator dat beter aansluit op de beoogde resultaten vanuit VWS. De vraag is of VWS hier onvoldoende op heeft gestuurd, of dat er vanuit Sportinnovator zelf geen actieve behoefte is geweest om hier het gesprek over te voeren.

Reflectie van KPMG over de samenhang tussen ambities VWS en Sportinnovator: Zorg in de toekomst dat de ambities van Topteam Sport, en daarmee Sportinnovator, beter in lijn komen met

de ambities van VWS. Beredeneerd vanuit de ambities en doelstellingen van VWS lijkt een volledige focus op het stimuleren van 'meer sporten en sportief bewegen'-innovaties op zijn plaats.

- De vraag wat de plek voor topsport daarin is, is een lastige kwestie. De traditionele perceptie is dat een goede vertegenwoordiging én prestaties binnen de topsport een stimulerend effect hebben op breedtesportparticipatie. Aan de andere kant wordt de topsport ook op alternatieve manieren gefinancierd via VWS – via de georganiseerde sport; NOC*NSF, sportbonden – en vraagt KPMG zich af of via deze route innovatie in de topsport gestimuleerd kan worden door VWS als opdrachtgever en (co-)financierders van deze instanties.
- Om duurzaamheid in de sport aan te jagen zien we hooguit een verbindende rol voor Sportinnovator: Voor dit type innovaties geldt dat het niet per se logisch is om Sport als launching market te gebruiken. Daarbij vergen systematische en circulaire vraagstukken een andere orde van investeringen en aandacht om waardevol te ondersteunen (bijvoorbeeld Invest-NL, Klimaatfonds NL) dan Sportinnovator momenteel kan bieden.
- Als laatste zijn de ambities van VWS gericht op meer sporters en sportbewegingen in Nederland. De ambities en resultaten van Sportinnovator zouden zich moeten richten op het nationale belang daarvan.

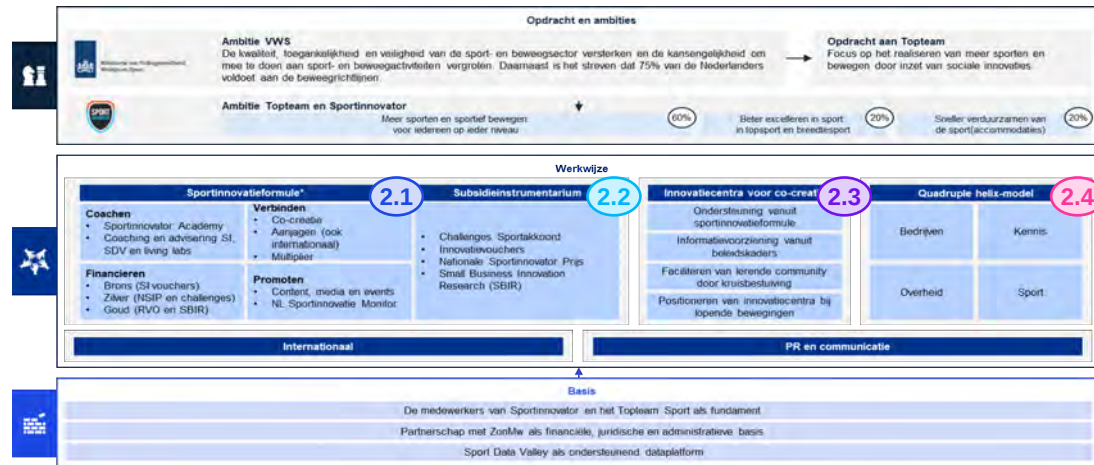
#	Ambities van VWS	Ambities van het Topteam en Sportinnovator
1a	Opdrachtbrief 2015 1. Betere topsportprestaties 2. Meer breedtesport 3. Een grotere impact van sport bij sportevenementen en sport gerelateerde export	Kennis- en innovatieagenda Sport (2015-2020) 1. Bevordering van lichaamsbeweging, sportdeelname en/of actieve en gezonde levensstijl onder burgers. 2. Genereren van economische voordelen, doordat innovaties uiteindelijk winstgevend zijn voor bedrijven. 3. Aanmoedigen van talenten en/of (top)sporters om betere prestaties te leveren. 4. Bijdragen aan de ontwikkeling van (wetenschappelijke) kennis over sport en beweging. 5. Bijdragen aan maatschappelijke voordelen, zoals verbeterde gezondheid, welzijn en leefbaarheid.
1b	Herijking opdrachtbrief in 2018 1. Betere topsportprestaties 2. Meer breedtesport 3. Een grotere impact van sport bij sportevenementen en sport gerelateerde export	Gameplan 2019-2022 Eind 2022 staat een landelijk sportinnovatie-ecosysteem met internationale exposure. Dit doet Sportinnovator door: 1) verduurzamen van het ecosysteem, 2) aanjagen van toonaangevende innovaties, en 3) realiseren van digitale infrastructuur.
2	Opdrachtbrief 2022 1. Verbetering van kwaliteit en veiligheid in de sportsector 2. 75% van de Nederlanders aan de beweegrichtlijnen in 2040 3. Meer kansengelijkheid in de sport.	Gameplan 2023-2026 1. Meer sporten en sportief bewegen (60%). 2. Beter excelleren in sport (20%). 3. Sneller verduurzamen van de sport(accommodaties) (20%).

Figuur 1: Ambities van VWS en doorvertaling Topteam en Sportinnovator

Managementsamenvatting (3/8)

2. De effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator

De effectiviteit van Sportinnovator is over de periode 2015-2024 geanalyseerd op basis van beschikbare data en interviews met betrokkenen. In deze periode zijn verschillende onderdelen van de werkwijze ontwikkeld, zoals het financieren, coachen en promoten van innovaties en het verbinden van bedrijven, kennisinstellingen, overheden en sportorganisaties volgens het Quadruple helix-model. Deze werkwijze was in onderdelen vanaf de start van Sportinnovator al leidend, maar is sinds 2023 formeel vastgelegd als de standaardwerkwijze van Sportinnovator. Daarom is de analyse van de afgelopen 10 jaar in dit hoofdstuk opgebouwd langs de onderdelen van de werkwijze en is de ontwikkeling geduid in de onderliggende hoofdstukken.



Figuur 2: De Sportinnovatieformule ontwikkeld in de periode 2018 tot 2024 (bron: Gameplan 2023-2026); zie subhoofdstuk 2.1. Strategie en werkwijze

2.1 Inzicht in de effectiviteit van de Sportinnovatieformule van Sportinnovator

De dienstverlening (4 pijlers) van Sportinnovator wordt door institutionele partijen in het sportlandschap als nuttig ervaren, maar niet altijd als noodzakelijk beschouwd. Overige partijen in het veld, zoals de centra en gesteunde innovaties, ervaren de vier pijlers van Sportinnovator echter juist als overwegend effectief en belangrijk. Met name financieren en verbinden worden

door de centra benoemd als belangrijkste dienstverlening van Sportinnovator.

2.1.1. Pijler: Financieren

Financiering is de afgelopen tien jaar de belangrijkste motor geweest achter Sportinnovator. In totaal is in deze periode circa € 26 miljoen in de sector geïnvesteerd om innovaties te stimuleren. In deze analyse is gekeken naar de effectiviteit van deze financiering sinds 2018*.

De financiering van de innovaties verloopt voor het grootste deel via ZonMw, die juridische, administratieve en procedurele ondersteuning biedt. Sportinnovator richt zich op het in kaart brengen van relevante organisaties en op het identificeren van vraagstukken binnen het sportlandschap, met als doel deze via subsidie-instrumenten met elkaar te verbinden (zie paragraaf en hoofdstuk over subsidie-instrumentarium). Deze werkwijze is relatief bijzonder binnen de governance van ZonMw: Sportinnovator functioneert als een zelfstandig opererend cluster binnen ZonMw op het terrein van sport, waarbij zij zich conformeert aan de geldende procedures van ZonMw. ZonMw ervaart dit als zeer prettig door de unieke positionering van het netwerk alsmede de kennis die Sportinnovator biedt in de ondersteuning.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld partijen zoals Invest-NL en het Nationaal Groeifonds, is ZonMw leidend in de procedures bij de totstandkoming van goedkeuring van financieringen aan innovaties (via subsidie-instrumenten). KPMG ziet hierin dat ZonMw haar taak uiterst serieus neemt en een onafhankelijke beoordeling verzorgt (zie subhoofdstuk 2.2. Governance) en procedures creëert die over de hele lijn, rechtlijnig en herkenbaar zijn.

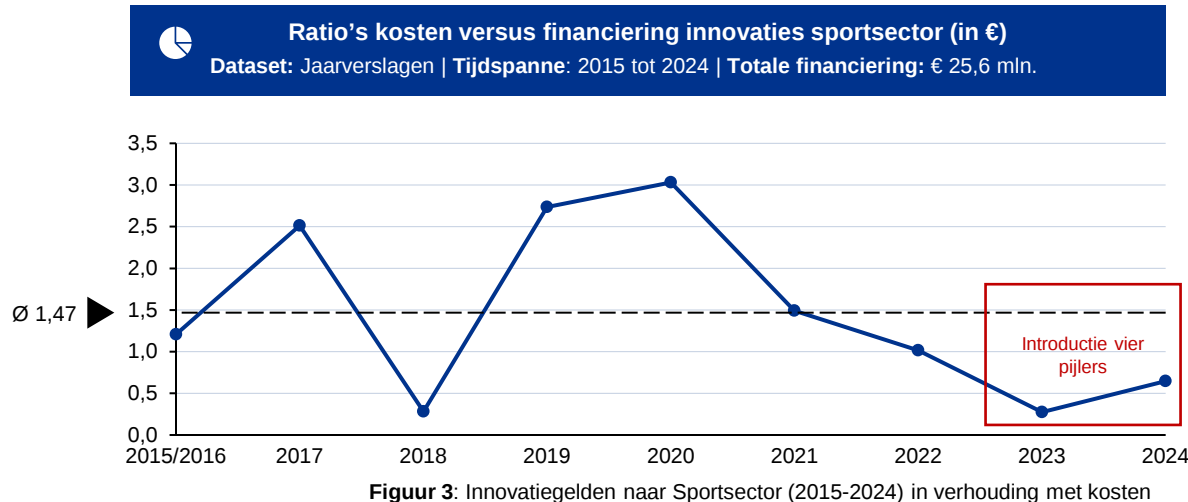
Het sportlandschap ervaart de aanvraagprocedures echter als tijdrovend en inefficiënt. Vooral bij kleinere bedragen is de verhouding tussen inspanning en opbrengst vaak negatief. De procedures van ZonMw gaan ten koste van de verhouding van inspanning en efficiëntie van aanvragers, alsmede de 'vrijheid' van Sportinnovator om haar eigen ambities en beleid door te voeren voor te steunen innovaties. Sportinnovator is gebonden aan de snelheid en beschikbaarheid van resources vanuit ZonMw. Door de vele instrumenten (zie subhoofdstuk 3.2. subsidie-instrumentarium) lijkt Sportinnovator naar wegen te zoeken die passen bij haar ambities en de financieringsvraag uit het sportlandschap.

Sinds het Gameplan (2023-2026) is de inzet op andere pijlers dan financiering vergroot. De drie pijlers 'verbinden', 'promoten' en 'coachen' kennen elk een andere conclusie, maar in algemene zin zijn het diensten die leiden tot een verschuiving van beschikbare financiering voor innovaties naar programmakosten.

Managementsamenvatting (4/8)

De diensten promoten, coachen en verbinden kennen met name inzet van personeel of capaciteitsbeslag ('programmakosten'). Hierdoor daalde de kosteneffectiviteit (zie figuur 3): van elke bestede euro om Sportinnovator draaiende te houden, ging in 2015-2024 gemiddeld € 1,47 naar innovaties. In 2023 was dat € 0,27 en in 2024 € 0,64. De werkwijze van Sportinnovator is daarmee minder effectief geworden in het financieren van innovaties.

Reflectie van KPMG over de invulling van de pijler financieren: Als VWS als opdrachtgever, en/of Sportinnovator zelf, acht dat innovatiefinanciering het belangrijkste bestaansrecht van Sportinnovator is, dan dempen de overige diensten de effectiviteit van het distribueren van gelden (financieren) aanzienlijk, en moet herzien worden wat de wenselijkheid daarvan is. De focus qua diensten moet bekeken worden vanuit toekomstig beschikbaar gestelde middelen en resterende begroting voor '26/'27, de ambities, en de te verwachte resultaten.



2.1.2. Pijler: Promoten

Binnen Sportinnovator krijgt promotie relatief weinig aandacht en brengt het ook beperkte kosten met zich mee. Hoewel promotionele activiteiten via verschillende communicatiemiddelen worden

gewaardeerd, worden bijvoorbeeld de eigen events van de afgelopen jaren soms ervaren als 'veel brengen, weinig halen'. Aangezien andere partijen in het veld over een grotere reikwijdte beschikken, zijn zij vaak beter gepositioneerd om de rol van promotor van gesteunde innovaties op zich te nemen via de beschikbare en relevante communicatiemiddelen. Sportinnovator kan een verbindende rol vervullen tussen dit soort evenementen en organisaties, door een podium te bieden voor het promoten van innovaties. Het ligt dan ook voor de hand om middelen gericht in te zetten op activiteiten waarin Sportinnovator aantoonbaar waarde toevoegt.

2.1.3. Pijler: Coachen

Het sparren met ervaren Topteam-leden wordt door innovaties als uniek en zeer waardevol ervaren. Innovatieadviseurs coachen al sinds de start ondernemers en innovaties richting financiering, maar sinds 2023 valt dit expliciet onder de pijler 'coachen'. Deze begeleiding varieert van het signaleren van openstaande subsidie-instrumenten tot het ondersteunen bij het doorlopen van procedures. Echter zeggen dergelijke activiteiten vaak meer over de effectiviteit of complexiteit van het subsidieproces dan over de coaching zelf. Toch is coachen een breed gewaardeerd onderdeel van het innovatieproces. Binnen de huidige organisatievorm zijn er kansen om de effectiviteit hiervan te vergroten via gerichte aanpassingen. Innovatiecentra kunnen hierin een actieve rol spelen, gezien hun dagelijkse betrokkenheid bij innovatie en hun sterke regionale netwerken. Een voorbeeld is de coachende ondersteuning vanuit het innovatiecentrum van de Johan Cruijff ArenA bij duurzaamheidsinnovaties.

2.1.4. Pijler: Verbinden

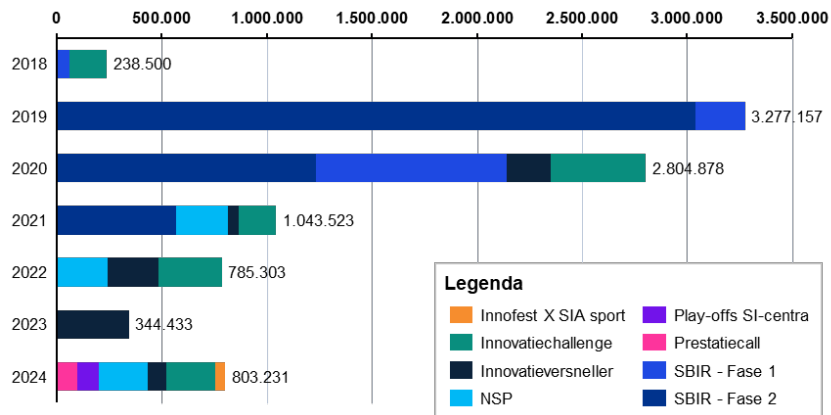
Verbinden is sinds de oprichting van Sportinnovator tot nu een breed gewaardeerd aspect, met name binnen de kerndomeinen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Hoewel Sportinnovator hierin aantoonbare waarde levert, is er ruimte om deze verbindende rol strategischer in te zetten. Op het gebied van overheid (zoals VSG) en sport (zoals NOC*NSF, POS) zijn er andere partijen die deze rol mogelijk ook kunnen vervullen. Er zou bovendien meer geredeneerd kunnen worden vanuit aanbieders van innovaties (zoals kennisinstellingen, bedrijven, centra en gesteunde innovaties) en afnemers (zoals ondernemende sport, gemeenten of bonden), waarbij Sportinnovator probleemstelling, vraag en aanbod, en oplossing bij elkaar weet te brengen als verbindende katalysator. Vanuit de ondernemende sport klinkt echter het signaal dat gesteunde innovaties vaak nog niet aantrekkelijk genoeg zijn – bijvoorbeeld omdat het product nog niet af is, of omdat een duidelijke product-market fit ontbreekt, zoals geïllustreerd in de Greenholds-case.

Managementsamenvatting (5/8)

2.2 Inzicht in de effectiviteit van het subsidie-instrumentarium

Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van het subsidie-instrumentarium zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve inzichten verzameld via interviews en data-analyses. De kwalitatieve inzichten bestrijken de periode vanaf 2015, terwijl de kwantitatieve inzichten gebaseerd zijn op CRM-data die loopt van 2018 tot en met 2024.

Door de jaren heen zijn er ten minste negen subsidie-instrumenten ontwikkeld en toegepast voor de financiering van sportinnovaties. Opvallend is dat in de periode 2019–2020 relatief veel middelen zijn toegekend aan een beperkt aantal projecten, mogelijk mede als gevolg van de COVID-19-pandemie die in 2020 startte. Volgens het strategisch document Gameplan 2023–2030 wordt sinds 2023 ingezet op drie instrumenten, namelijk: Challenges Sportakkoord, de Innovatievouchers (t.b.v. het netwerk), en de jaarlijkse Nationale Sportinnovator Prijs. In werkelijkheid zien we dat in 2024 juist meer instrumenten (zie figuur 3, exclusief innovatievouchers) zijn ingezet.



Figuur 3: Het subsidie-instrumentarium over tijd

Op basis van de CRM-database van Sportinnovator valt ook op dat instrumenten niet altijd worden ingezet op hun beoogde Technology Readiness Level-fase (TRL) te stimuleren, wat de effectiviteit van de sturing van deze instrumenten ondermijnt. We echter zijn genoodzaakt een kanttekening te plaatsen dat dit ook te maken kan hebben met de datakwaliteit uit de CRM-database.

Vanaf 2021 is een duidelijke verschuiving zichtbaar naar kleinere investeringen in innovaties. Tegelijkertijd ervaren partijen in het veld een toename van bureaucratie en complexiteit in de aanvraagprocedures. Daarbij wordt aangegeven dat sommige subsidie-instrumenten een scheve verhouding kennen tussen de benodigde inspanning en de uiteindelijke opbrengst. Voor ondernemers speelt hierin de afweging tussen de te investeren tijd en de verwachte financiering een belangrijke rol. Oftewel: hoe kleiner de subsidie, hoe minder aantrekkelijk het wordt om een aanvraag in te dienen. Gezien het resterende budget van € 9,2 miljoen tot juli 2027 lijkt het logisch om minder innovaties te ondersteunen, maar deze wel met een grotere financiële bijdrage. Dit maakt de selectie van welke innovaties gesteund worden des te belangrijker. Wat de optimale omvang van een investering is, blijft echter onduidelijk.

Daarbij valt op dat het huidige subsidie-instrumentarium van Sportinnovator sinds 2023 niet consistent wordt toegepast. Dit staat haaks op de strategische lijn waarin juist werd beoogd het aantal instrumenten terug te brengen tot een selecte set. Tegelijkertijd zijn er wel stappen gezet om bestaande instrumenten, zoals die van ZonMw, beter te laten aansluiten op marktgerichte innovaties. Toch blijft het instrumentarium suboptimaal functioneren zolang er onvoldoende afstemming is met beleidsdoelen en de bredere innovatiestrategie.

Reflectie van KPMG over de invulling van het subsidie-instrumentarium: Versimpel het aanbod (en aanvraagproces) van subsidie-instrumenten en ontwikkel instrumenten die passen bij de doelstellingen om meer bewegen en een inclusievere sport te stimuleren.

- Maatschappelijke innovaties kunnen over alle TRL-fasen ondersteuning gebruiken, daar een commercieel verdienmodel achterwege blijft en juist opschaling daardoor een uitdaging is.
- Commerciële innovaties, gericht op sociale en maatschappelijke baten en grotere populaties, kunnen met name in de TRL 1-6 ondersteuning gebruiken om van de grond te komen.

2.3 Inzicht in de effectiviteit van de innovatiecentra

Sinds 2015 werkt Sportinnovator intensiever samen met de al bestaande centra binnen het netwerk. In 2018 is besloten om met een certificeringssysteem te gaan werken, om de centra verder te laten doorgroeien en hun rol binnen het netwerk te versterken. Sportinnovator hechtte daarbij waarde aan geografische spreiding van de centra. Vanaf de start lag de nadruk vanuit de centra sterk op topsport, maar in de loop der jaren is die focus geleidelijk verbreed naar ook aandacht voor de breedtesport. De centra ervaren Sportinnovator als een waardevolle partner en zien de samenwerking als versterkend voor het netwerk en de internationale zichtbaarheid. Tegelijkertijd ontbreekt soms de aansluiting op strategische beleidsdoelen.

Managementsamenvatting (6/8)

Binnen het innovatienetwerk van Sportinnovator wordt de afgelopen jaren een 'one size fits all'-aankpak gehanteerd. Echter lijkt er een duidelijke tweedeling te bestaan in de grootte en volwassenheid van de centra. Grotere centra zoals die van de KNVB en JCA beschikken over sterke (professionele) netwerken en bereik, maar de verhouding tussen hun inzet en de baten uit het netwerk is niet altijd in balans. Er leeft het beeld dat grotere centra vooral geacht worden te 'brengen', terwijl kleinere centra, met hun netwerken en politieke invloeden op regionaal of lokaal niveau, vaker komen 'halen'.

Reflectie van KPMG over het komen tot een effectievere samenwerking met de centra: Onderzoek of een onderscheid tussen een eerste- en tweedelijns netwerk onder de gecertificeerde centra wenselijk is, waarbij de rol en ondersteuning (in financiering) per type beter afgestemd kunnen worden.

2.4 Inzicht in effectiviteit van het Quadruple helix-model

Binnen het Quadruple helix-model vervult Sportinnovator een verbindende rol tussen overheid, kennisinstellingen, sport en bedrijfsleven. Hoewel dit model theoretisch sterk is, leidt het in de praktijk tot versnippering van inzet en overlap met andere partijen, met name binnen de overheid en de sport. Sportinnovator onderscheidt zich echter in het verbinden met het bedrijfsleven, een domein waar veel partijen moeite mee hebben, en voegt daar aantoonbaar waarde toe. Ook richting de ondernemende en ongeorganiseerde sport kan Sportinnovator een brug slaan, aanvullend op de aanbevolen focus op het bedrijfsleven en op kennisinstellingen, waar het ontbreken van een overkoepelende belangenbehartiger ruimte biedt voor een sterkere verbindende rol. Door gericht te investeren in domeinen waar verbindingen nog relatief zwak zijn en door scherpere afstemming met VWS over doelen en strategie, kan Sportinnovator haar impact op opschaling en implementatie van innovaties verder vergroten.

3. Over impact

Impact is tweeledig, zeker in het geval van Sportinnovator. Enerzijds ontstaat impact door de ondersteuning die Sportinnovator biedt aan innovaties. Anderzijds is er de bredere maatschappelijke impact voor de B.V. Nederland: deze wordt zichtbaar wanneer gesteunde innovaties daadwerkelijk worden geïmplementeerd en opgeschaald, en zo een positief verschil maken ten opzichte van de eerdere situatie. Met andere woorden, wordt Nederland een gezonder, beter sportend/bewegend land door de innovatie? Of hebben we te maken met een verplaatsing van (beweeg)activiteiten?

Voor een goede evaluatie is het onderscheid tussen impact door Sportinnovator en impact door innovaties belangrijk. Hoewel Sportinnovator is gestart met het ontwikkelen van meetinstrumenten wat de impact door innovaties betreft, worden deze in de praktijk nog weinig toegepast en daarom nog niet als effectief ervaren.

Om zicht te krijgen op de impact van Sportinnovator is gekeken naar 111 innovaties uit de periode 2018–2024, met focus op proces en ontwikkeling in TRL-fasen. Voor de impact van de innovaties zelf is een kleinere dataset van 41 innovaties uit 2023–2024 geanalyseerd. Beide datasets zijn afkomstig uit de CRM-database van Sportinnovator.

Disclaimer: Tijdens het evaluatieonderzoek is geen formeel en gestandaardiseerd overzicht verstrekt van de besteding van overheidsgelden aan KPMG. Daardoor ontbrak inzicht in de achterliggende keuzes, verwachtingen en motieven bij de financiering van innovaties. Gegevens over de periode 2015–2018 waren niet beschikbaar. Voor de periode 2018–2024 is informatie aangeleverd vanuit het door Sportinnovator beheerde CRM-systeem. Deze bevatte beperkte details. De beschikbare CRM-data is niet onderworpen aan (accountants)controle, noch door betrokken partijen, noch door het onderzoeksteam.

3.1. De impact door Sportinnovator

Ten aanzien van impact op het proces levert Sportinnovator duidelijke meerwaarde. Het bestaan van Sportinnovator helpt innovaties in de vroege fasen op weg en zorgt ervoor dat ze verder komen in het innovatieproces. Een aantal inzichten zijn:

- De meeste projecten starten op een gemiddeld Technology Readiness Level van 1.9, wat bevestigt dat het programma zich richt op vroege fasen van verkennen en ontwikkelen.
- Deze vroege betrokkenheid legt de basis voor groei op proces: gesteunde innovaties boeken gemiddeld een vooruitgang van anderhalve TRL-fase.
- Daarnaast is er een duidelijke trend zichtbaar in cofinanciering. Waar tussen 2018 en 2022 gemiddeld € 0,40 aan externe middelen werd opgehaald per euro via Sportinnovator, is dit in 2023 en 2024 gestegen naar bijna één-op-één. Deze toename vergroot niet alleen de financiële slagkracht, maar ook de betrokkenheid van externe partners. Tegelijkertijd blijkt dat meer financiering niet automatisch leidt tot snellere innovatiegroei, wat onderstreept dat succes niet alleen door geld wordt bepaald.

Managementsamenvatting (7/8)

- De analyse toont aan dat de integrale aanpak van Sportinnovator, waarbij financiering wordt gecombineerd met coaching en verbinding, bijdraagt aan voortgang. Innovaties die deze aanvullende ondersteuning benutten, boeken gemiddeld meer vooruitgang dan projecten met enkel financiële steun. Dit onderstreept de waarde van begeleiding en kennisdeling naast kapitaal, ondanks de kosten van deze dienstverlening.
- De overgang naar markttoepassing blijft het kwetsbaarste deel van de weg naar impact. Zodra projecten de opschalingsfase bereiken, neemt het uitvalrisico merkbaar toe en wordt de huidige dienstverlening van Sportinnovator vaker als minder passend ervaren (zie ook de casestudies EatMyRide, Greenholds en AmiGo). Ondanks deze risico's is de uitval laag: 7% van 111 innovaties stopte voortijdig. Dit suggereert dat de selectie en begeleidingsprocedures effectief zijn, al lijkt de beperkte of onvolledige data uit de CRM-database dit beeld te beïnvloeden.
- In deze fase wordt ook de 'valley of death' zichtbaar: knelpunten rond product-market fit, opschaling, regelgeving en duurzame businessmodellen stapelen zich op, terwijl de ondersteuning vanuit Sportinnovator hierop nog onvoldoende is toegesneden.

Sportinnovator kan gezien haar positie juist nu een bredere rol vervullen bij maatschappelijke innovaties, door netwerk, uitvoeringskracht en mogelijkheden via VWS actief te benutten, inclusief een gerichte lobbyfunctie. Zo wees een innovatie (zie case study: AmiGo) op de optie om een specifieke subsidiestatus te verkennen, zodat een oplossing voor zorgbehoevenden kan worden ingezet waar zonder structurele steun geen levensvatbare markt ontstaat vanwege de kosten.

Reflectie van KPMG over de focus van Sportinnovator om impact te realiseren: Bied extra steun aan maatschappelijke innovaties zonder *commercieel verdienmodel*, zodat zij ondanks beperkte marktwerking duurzaam kunnen bijdragen aan sociale waarde. Stimuleer daarnaast innovaties met commerciële én maatschappelijke baten op schaal juist vroeg (TRL 1–6) om duurzame impact en levensvatbaarheid te vergroten.

3.2. Impact door innovaties

Tijdens het beoordelingsproces van innovaties wordt mogelijke impact vooraf besproken, nog vóór financiering wordt toegekend. Echter, voor de periode 2018–2024 is geen structurele informatie beschikbaar van de daadwerkelijk gerealiseerde impact. Dit is vanuit het perspectief van de fase waarin een innovatie zich tijdens de periode van ondersteuning bevindt ook beperkt mogelijk. Daarom heeft KPMG ervoor gekozen om voor 41 projecten uit 2023 en 2024 een impactanalyse uit te voeren. Voor deze innovaties was voldoende informatie beschikbaar om de potentiële impact te duiden. De gehanteerde impactdefinitie is door KPMG vastgesteld en toegelicht in hoofdstuk 4.

Een aantal inzichten rondom de impact op de drie ambities:

- De gesteunde innovaties leveren overwegend positieve resultaten op, met een gemiddelde tot hoge impactscore. Dit wijst op aantoonbare meerwaarde. De beoordeling laat zien dat de mate van aansluiting op beleidsambities een sterke invloed heeft op de impactscore.
- Binnen de bandbreedte van scores valt op dat 'meer bewegen'-innovaties het sterkst scoren op impact (score: hoge impact). Deze hoge score komt voort uit de sterke lijn met beleidsambities, die zwaar meeweegt in de beoordeling van impact.
- Verduurzamingsinnovaties leveren een stabiele maar gemiddelde bijdrage. Topsportinnovaties komen qua impact gemiddeld lager uit (score: laag tot gemiddeld). Dit is mede het gevolg van het individuele karakter van innovatietrajecten in de topsport, waarbij vaak slechts een selecte groep topsporters betrokken is, wat de opschaalbaarheid en brede toepasbaarheid beperkt.

Sportinnovator zet relatief vaak kleine tot zeer kleine bijdragen in, maar weet daarmee in meerdere gevallen toch grote impact te realiseren, vooral in het 'meer bewegen'-segment. De matrix ondersteunt daarmee zowel de conclusie dat kleine, gerichte impulsen effectief kunnen zijn.

Een laatste inzicht is de spanning tussen maatschappelijke waarde en commerciële drijfveren. Innovaties worden publieks- en beleidsmatig afgerekend op uitkomsten als gezondheid, inclusie en duurzaamheid, terwijl de achterliggende belangen vaak commercieel zijn (door middel van een verdienmodel), ondanks dat deze innovaties mogelijk als *primaire baten* een maatschappelijke kant kennen. Voorbeeld: een app die 75.000 sporters aan zich weet te binden en daardoor vaker fietsen levert zeker maatschappelijke impact op. De organisatie zal echter ook keuzes maken en naar het buitenland uitbreiden, om commerciële kansen na te jagen (zie case study: EatMyRide).

De doorsnede van achterliggende belangen en primaire baten laat zien dat in 2024 relatief meer middelen naar innovaties met commerciële belangen zijn gevloeid dan in 2023. De primaire baten van deze innovaties liggen juist vaker op maatschappelijke thema's. De beoogde 60/20/20-verdeling van Sportinnovator lijkt te zijn gerealiseerd, maar de diepte van impact per categorie blijft een aandachtspunt, juist om met publiek geld systematisch op maatschappelijke resultaten te kunnen sturen.

Reflectie van KPMG over de focus van Sportinnovator om impact te realiseren: Richt op maatschappelijke innovaties (zonder verdienmodel) mét maatschappelijke en nationale baten. Richt minder op commerciële innovaties, tenzij de proportie en reikwijdte enorme potentie kent voor het algemeen Nederlandse belang.

Managementsamenvatting (8/8)

De afwezigheid van zulke inzichten helpt ten eerste niet om de totstandkoming van calls, challenges, subsidiecriteria en de beoogde te maken impact van gesteunde innovaties te beoordelen, maar brengt ook het beeld dat monitoring, rapportages (en sturing) niet tot de verantwoordelijkheden horen van een van deze partijen.

Reflectie van KPMG over het monitoren van gemaakte impact door VWS en ZonMw: Zorg voor een goede en gereguleerde, onafhankelijke monitoring en rapportage van financieringen, alsmede keuzes, beoordelingen en haalbaarheid vooraf, zodat voorziene impact gemeten kan worden.

Daarin is er ook behoefte aan een kritische beoordeling vooraf van de haalbaarheid en betaalbaarheid van innovaties, alsmede de te maken en verwachte impact. Als je niet weet wat succes betekent, hoe kan je dan succesvol zijn? Voorafgaand aan de financiering van een innovatie dient helder te zijn welk effect wordt nagestreefd ten aanzien van de gestelde ambities. Het is daarbij essentieel om resultaten voor impact te beoordelen als een delta.

Reflectie van KPMG over het monitoren van gemaakte impact door Sportinnovator: Richt de financiering op innovaties die zich richten op het bereiken van een delta wat betreft de ambities van VWS. Verzorg daarnaast ook monitoring en sturing hierop.

4. Algemene conclusie over de efficiëntie en impact van Sportinnovator

In tien jaar tijd is Sportinnovator uitgegroeid tot een organisatie in het sportlandschap t.b.v. innovatie, die met 10 fte (2025) vanuit een focus op verschillende expertises vanuit de topsport (ex-topsporters) en innovatie (ex-bedrijfsleven) werkt aan het stimuleren en aanjagen van innovatie in de sport. Sportinnovator is erin geslaagd om de afgelopen tien jaar een netwerk en naam op te bouwen, en 21 innovatielabs aan zich te binden (met een secundair en vaak regionaal netwerk). Deze werkwijze wordt gewaardeerd: de centra, als ook gesteunde innovaties, alsmede binnen Sportinnovator, ervaren Sportinnovator als effectief. Dit geldt voor zowel de werkwijze, dienstverleningen als de subsidie-instrumenten. Een kritische voetnoot hier is dat deze partijen afhankelijk zijn van financiering, en Sportinnovator dit biedt. Door het veld worden kanttekeningen geplaatst, met name ten aanzien van de balans tussen nuttig en noodzaak. De verbredende taken zoals verbinden, promoten en coachen worden mogelijk breder opgepakt dan nodig, en kunnen ook door andere partijen uitgevoerd worden.

Sportinnovator is in essentiële zin ontstaan vanuit de behoefte om innovaties aan te jagen en te stimuleren, en er is ongeveer € 26 miljoen aan gelden gedistribueerd over innovaties in de sport. Tegelijkertijd roept de onlangs ingezette verbreding van activiteiten vragen op over de focus van Sportinnovator (anno 2025). Door inzet op vier vormen van dienstverlening, het Quadruple helix-model, drie ambities, negen subsidie-instrumenten, verschillende TRL-fasen en het netwerk van

© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.



Noot: (*) Op basis van de CRM-database en gesprekken met het veld blijkt dat de ondersteuning vanuit Sportinnovator binnen de vier pijlers in de praktijk vaak start met het verstrekken van subsidie aan een relevante innovatie vanuit de pijler 'financieren'. Dit wijst erop dat financiële ondersteuning momenteel de meest dominante pijler vormt binnen de werkwijze van Sportinnovator.

20 centra, is de rol van financiering als belangrijkste pijler onder druk komen te staan*.

Als laatste rijst de vraag of Sportinnovator zoals het nu opereert effectief in staat is om verbetering van kwaliteit en veiligheid in de sportsector te creëren, bij te dragen aan 75% van de Nederlanders aan de beweegrichtlijnen in 2040 en meer kansengelijkheid in de sport te realiseren. KPMG acht dat een sterkere afbakening van de werkzaamheden, betere focus op de VWS-ambities, minder subsidie-instrumenten, en betere monitoring nodig zijn om beter aan deze doelstellingen bij te dragen.

Daarbij moet VWS ook in acht houden dat het budget over de afgelopen tien jaar voor Sportinnovator ongeveer € 4 miljoen per jaar was en dat dit bedrag de exploitatiekosten én financieringsomvang bevatten. Grotere partijen zoals Invest-NL investeren het 45-voudige met meer regie en mandaat. De verwachtingen ten aanzien van Sportinnovator moeten in proportie worden gezien ten aanzien van de investering.

5. Positionering van Sportinnovator

Tijdens de 2-wekelijkse gesprekken met VWS kwam het verzoek naar voren om de positionering van Sportinnovator binnen de Sport additioneel te duiden en om op basis van de reflecties en inzichten verkregen tijdens het onderzoek een aanzet te doen voor de positionering richting de toekomst.

Het Nederlandse sportinnovatielandschap is gefragmenteerd: veel spelers (onder andere VSG/VNG, NOC*NSF, de sportbonden, POS, Mulier Instituut, Beweegalliantie, Beweeginstituut) opereren naast elkaar met eigen agenda's en financieringsstromen. Centrale regie ontbreekt hier, ook op innovatie. De perceptie dat 'er geen geld is in de sport' staat haaks op de werkelijkheid, waarin vooral de versnippering van middelen een uitdaging vormt, niet het beschikbare budget. Binnen dit krachtenveld vervult Sportinnovator een waardevolle rol als verbinder en financier. Haar positie als aanjager van samenhang en opschaling kan verder worden versterkt, mits VWS dit ondersteunt en andere partijen hiervoor ruimte bieden.

De grootste kansen om de VWS-ambities te realiseren liggen in de ongeorganiseerde (en ondernemende) sport, stromingen die groeien in aantallen maar nog geen structurele financiering kennen (zoals georganiseerde sport) op het gebied van innovatie. De vraag is op wie je je dan richt als VWS, Sportinnovator zou daar een rol kunnen spelen.

Reflectie van KPMG over de positionering van Sportinnovator: Ondernemers in de sport vragen vooral om 'ready to use'-producten, waar een rol voor de POS kan liggen. De VSG kan een grotere rol spelen in het in kaart brengen van gemeentelijke behoefte (onder andere publieke voorzieningen, toekomst verenigingsleven, participatie lage SEP, inclusie) ten behoeve van sport.

Een mogelijke, meer gefocuste positionering van Sportinnovator, onder voorbehoud van wensen, sturing en financiering van opdrachtgever VWS

Noot: (*) Beredeneerd (door KPMG) vanuit huidige VWS ambities en laatste opdracht aan Sportinnovator. (**) De procentuele verdeling binnen deze werkwijze heeft betrekking op de toewijzing van de beschikbare financiële middelen.

	Huidige situatie		Gewenste situatie*
Ambities	• Meer sporten en bewegen (60%) • Topsport (20%) • Duurzaamheid (20%)	▶	• Meer sporten en bewegen (80%) • Topsport (20%) > als effect op breedtesport
Primaire stroming	• Georganiseerde sport • Ongeorganiseerde sport • Ondernemende sport	▶	• Georganiseerde sport (20%) • Focus: Ongeorganiseerde sport (60%) • Ondernemende sport (20%) > als afnemende kant
Werkwijze**	• Verbinden • Promoten • Financieren • Coachen	▶	• Financieren (80%) • Verbinden (20%)
Belangen	• Innovaties met commerciële belangen (31%) • Innovaties met maatschappelijke belangen (61%) • Innovaties met onbekende belangen (8%)	▶	• Innovaties met maatschappelijke, <i>nationale</i> belangen • Innovaties met commerciële belangen die grote delta VWS-ambities kunnen realiseren
Primaire baten	• Duurzaamheid (21%) • Meer bewegen (29%) • Prestatieverhogend (13%) • Sociale baten (37%)	▶	• Meer bewegen (60%) > ook beschikbaarheid, openbare ruimte, drempel verlagen etc. • Prestatieverhogend (20%) > als effect op breedtesport • Sociale baten (20%) > ook drempel verlagen, inclusiviteit, veiligheid
Verdeling financiering	• Met kleinere budgetten meer projecten steunen	▶	• Minder projecten met gedefinieerde, maatschappelijke doelstelling • Gesteunde innovaties richten zich op realiseren van een 'delta' op ambities VWS
Focus van TRL-fasen	• Meer focus op TRL fase 1 tot en met 6	▶	• Maatschappelijke innovaties zonder verdienmodel door gehele innovatiecyclus steunen • Innovaties met verdienmodel in beginfasen steunen
Innovatiecentra	• Sportinnovator-centra (21): 'one size fits all'-aanpak • Innovatievouchers voor innovatiecentra op aanvraag	▶	• Sportinnovator-centra: eerstelijns en tweedelijns kennis/uitvoering • Vaste vergoedingen naar eerstelijns innovatiecentra en tweedelijns innovatiecentra (zonder aanvraagproces, certificering moet voldoende zijn)
Samenwerkingsmodel	• Quadruple helix-model	▶	• Samenwerking gemeenten (VSG), bonden (NOC) en ondernemers (POS) bestendigen

Ter illustratie

Een mogelijke, meer gefocuste positionering van Sportinnovator, heeft impact op de rolverdeling binnen het innovatienetwerk

Noot: (*) Beredeneerd (door KPMG) vanuit huidige VWS ambities en laatste opdracht aan Sportinnovator. (**) De procentuele verdeling binnen deze werkwijze heeft betrekking op de toewijzing van de beschikbare financiële middelen.

	Huidige situatie	Gewenste situatie*
Rol Sportinnovator**	• Verbinden • Promoten • Financieren • Coachen	• Financieren (80%) • Verbinden (20%) <i>NB: Uitsluitend gericht op maatschappelijke waarde ten aanzien van (beweeg)doelstellingen VWS</i>
Rol van VWS	• Formulering van doelstellingen • Vrijgave van budgetten • Strategische afstemming met Topteam • Tactische en operationele afstemming met Sportinnovator	• Formulering van doelstellingen • Vrijgave van budgetten • Vaststelling strategie en organisatiemodel in samenwerking met Topteam Sport en Sportinnovator • Operationele monitoring en impact meting met Sportinnovator
Rol van het veld/koepels (NOC*NSF, VSG, POS)	• Verbinden • Promoten • Coachen (NOC*NSF Sports Innovation League)	• Promoten • Verbinden
Rollen met betrekking tot financiering	• (Proces) ZonMw leidend voor financiering van innovaties door Sportinnovator • Fondsen met (veel) meer slagkracht ondersteunen de sector bij themagerichte innovaties (bijvoorbeeld Duurzaamheid) en maatschappelijke transities (bijvoorbeeld Beweegtransitie) • Meerdere organisaties binnen de sector hebben budgetten voor innovatie	• Financiering door Sportinnovator juridisch wel via ZonMw, maar niet gebonden aan processen ZonMw. Alleen juridisch controlerende functie voor ZonMw. Sterk gereduceerde complexiteit van het aanvraagproces • Topteam richt zich op het verbinden van fondsen en sectoren met financiële slagkracht (bijvoorbeeld Zorg ten aanzien van preventie en Defensie ten aanzien van weerbaarheid en fitheid Nederland) en behoeften die aansluiten bij de Sport (bijvoorbeeld duurzaamheid) • Ontdubbel innovatiebudgetten en maak een keuze voor één gerichte en controleerbare financieringsstroom

Ter illustratie



01

Inleiding en methode

Inleiding en achtergrond van het onderzoek

Introductie van het onderzoek

In opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (hierna genoemd: VWS), Directie Sport & Bewegen, heeft KPMG een evaluatie uitgevoerd naar Sportinnovator. Hierbij heeft VWS gevraagd de volgende twee onderdelen inzichtelijk te krijgen:

1. Een beter beeld van de impact van Sportinnovator:
 - Wat zijn de behaalde resultaten van Sportinnovator sinds 2015?
 - Hoe wegen deze resultaten op tegen de investeringen die er gedaan zijn?
2. Een beeld krijgen van de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator:
 - Hierbij is gekeken naar de werking van de innovatiemodule (gebaseerd op de vier pijlers 'financieren', 'verbinden', 'coachen' en 'promoten' en het Quadruple helix-model met vier sectoren), de samenwerking met Sportinnovator-centra (hierna genoemd: centra) en de positionering van Sportinnovator binnen het bredere veld van sportinnovatie.

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om te identificeren welke onderdelen van het huidige innovatiebeleid daadwerkelijk bijdragen aan impact en waar ruimte is voor verbetering. Daarmee biedt de evaluatie handvatten voor het toekomstbestendig maken van Sportinnovator en het optimaliseren van de inzet van middelen en strategieën binnen het sportinnovatiedomein.

Achtergrond over Sportinnovator

Sportinnovator is in 2015 opgericht door VWS met als doel innovatie binnen zowel de top- als breedtesport te stimuleren.¹ Als programmatische aanpak is Sportinnovator grotendeels afhankelijk van financiering vanuit VWS, die wordt verstrekt via ZonMw. Sinds 2023 is het expliciete doel dat de door Sportinnovator ondersteunde innovaties bijdragen aan de drie centrale ambities van Sportinnovator: het vergroten van sport- en beweegdeelname, het verbeteren van topsportprestaties en het versnellen van de verduurzaming van de sportsector.²

Deze ambities vanuit Sportinnovator sluiten aan bij de bredere visie van VWS vanuit de Directie Sport & Bewegen, die inzet op een inclusieve en vitale samenleving waarin iedereen toegang heeft tot veilige, passende en inspirerende sportmogelijkheden.³ Sportinnovator vervult hierin een

strategische rol als aanjager van vernieuwing en als verbinder tussen kennisinstellingen, praktijkpartners en beleidsmakers.

Scope van het onderzoek en deze rapportage

Deze rapportage bevat de uitkomsten van de door KPMG uitgevoerde evaluatie van Sportinnovator. De bevindingen zijn gebaseerd op een combinatie van documentanalyse, een vragenlijst en interviews met stakeholders uit het innovatienetwerk. Waar mogelijk is aangegeven of er sprake is van gedeelde inzichten, met inachtneming van het feit dat individuele opinies vanuit de interviews niet herleidbaar zijn.

Bij de uitvoering van het onderzoek is gebruikgemaakt van zowel publieke als interne documentatie van Sportinnovator om zo goed mogelijk en objectief antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Er is echter geen audit uitgevoerd op de juistheid of volledigheid van deze informatie. Een overzicht van de gebruikte documentatie en bronnen is opgenomen in bijlage 1.

Ten aanzien van de gebruikte en aangevulde datasets voor de evaluatie:

- Een belangrijke interne bron is het CRM-systeem dat Sportinnovator sinds 2018 gebruikt. Omdat dit systeem pas vanaf dat moment is geïmplementeerd, biedt het geen volledig historisch overzicht. Hierdoor ontbreken gegevens over activiteiten en resultaten uit de periode vóór 2018.
- Sportinnovator heeft tot nu toe geen systematische impactmeting uitgevoerd bij de beoordeling van innovaties of ter evaluatie ervan. Sportinnovator heeft wel een opdracht in de markt uitgezet voor ontwikkeling van een meetinstrument, maar tot dusver is dat niet (structureel) in gebruik genomen.
- In het kader van de evaluatie is Sportinnovator gevraagd om alsnog een inschatting te maken van de impact van innovaties uit 2023-2024 en de proces-impact op TRL-fasen, op basis van interne reflectie, kennis en informatie uit het veld waar nodig.
- KPMG heeft een aanvullende analyse uitgevoerd en de 41 innovaties specifiek bekeken, om tot een zo objectief mogelijk oordeel te komen. Hoewel gestreefd is naar onafhankelijkheid, blijft de beoordeling deels subjectief door de aard van de beschikbare informatie en het feit dat impact niet altijd eenduidig meetbaar is. Deze gecombineerde aanpak biedt echter een gewogen beeld van de gerealiseerde impact van Sportinnovator.

Op basis van data-triangulatie is de effectiviteit van de werkwijze en gemaakte impact van Sportinnovator in kaart gebracht

Voor dit evaluatieonderzoek is gekozen voor een aanpak gebaseerd op data-triangulatie, met als doel de effectiviteit en impact van Sportinnovator zorgvuldig in kaart te brengen (zie de figuur rechts). Door het combineren van verschillende bronnen en methoden is gestreefd naar een breed en genuanceerd inzicht in deze twee onderdelen.

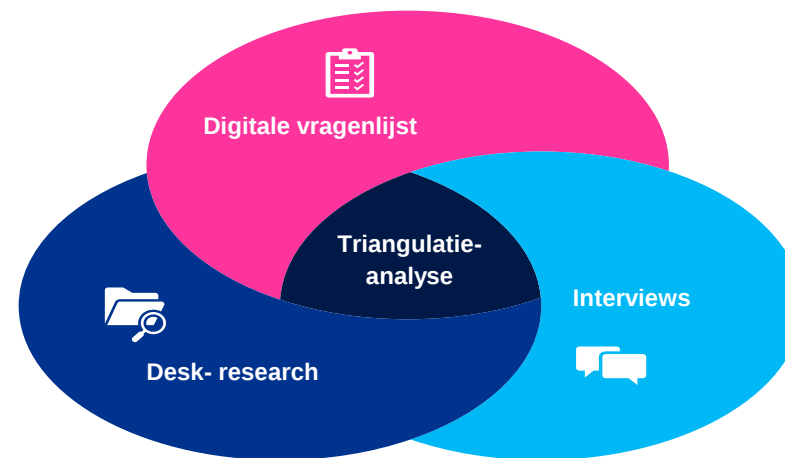
De digitale vragenlijst bood een eerste kwantitatieve indicatie van de gepercipieerde effectiviteit. Deze is aangevuld met verdiepende interviews, waarin voornamelijk kwalitatieve input is verzameld. Daarnaast is via deskresearch relevante documentatie geanalyseerd om de bevindingen verder te onderbouwen en te nuanceren. Concreet zijn de drie onderzoeksmethoden op de volgende manieren ingezet:

1. **Documentanalyse:** Zowel interne als publieke bronnen van Sportinnovator zijn geanalyseerd om context en onderbouwing te bieden bij de beoordeling van impact en effectiviteit.
2. **Vragenlijst*:** Verstuurd naar 19 centra, waarvan er 14 zijn ingevuld. Hiermee is inzicht verkregen in de samenwerking en relatie met Sportinnovator, evenals in de perceptie van hun functioneren en positionering.
3. **Interviews*:** Afgenomen met diverse betrokkenen uit het netwerk, waaronder:
 - vertegenwoordigers van Sportinnovator (Topteam-leden, innovatiemanagers en de CIO);
 - vijf gecertificeerde centra, voor kwalitatieve duiding van de vragenlijstresultaten;
 - drie gesubsidieerde innovaties, elk gekoppeld aan een van de drie ambities van VWS;
 - netwerkpartners uit de sectoren bedrijfsleven, sport en overheid.

Elk hoofdstuk en subhoofdstuk in deze rapportage start met een inleidende pagina waarin de methodiek die specifiek voor dat onderdeel is toegepast, gedetailleerder wordt toegelicht.

Prettige samenwerking met Sportinnovator tijdens het onderzoek

Tijdens het onderzoek is sprake geweest van een prettige en constructieve samenwerking met Sportinnovator. Er vond regelmatig afstemming plaats om informatie op te halen en inhoudelijke zaken te valideren. Sportinnovator is ook betrokken geweest bij het toetsen van deze rapportage op feitelijke onjuistheden.



Figuur: Data-triangulatie is toegepast om inzicht te verkrijgen in de effectiviteit en impact van Sportinnovator.

Leeswijzer

De rapportage start met een managementsamenvatting waarin de conclusies van de evaluatie en aanbevelingen voor Sportinnovator worden gepresenteerd. Hoofdstuk 2 beschrijft de ontwikkeling van Sportinnovator door de tijd heen. In hoofdstuk 3 wordt de effectiviteit van Sportinnovator belicht aan de hand van verschillende onderdelen. Hoofdstuk 4 gaat in op de gerealiseerde impact in verhouding tot de gedane investeringen. In hoofdstuk 5 wordt de positionering van Sportinnovator binnen het Nederlandse sportinnovatielandschap beschreven.

Het Nederlandse sportlandschap is op te delen in de georganiseerde, ongeorganiseerde en ondernemende sport

Het Nederlandse Sportlandschap

Het Nederlandse sportlandschap is volop in beweging. Om de positionering van Sportinnovator te bepalen, schetsen we eerst dit landschap. KPMG onderscheidt drie stromingen: (1) Georganiseerde Sport, (2) Ongeorganiseerde Sport en (3) Ondernemende Sport, elk met eigen kenmerken, structuur en rol in de top- en breedtesport.

1. Georganiseerde Sport

Dit domein omvat de traditionele sportverenigingen in Nederland. Denk aan voetbal-, tennis- of hockeyclubs waar leden via contributie deelnemen aan trainingen en competities. Deze verenigingen zijn traditioneel aangesloten bij sportbonden zoals KNVB of KNLTB, die traditioneel gezien op hun beurt weer aangesloten zijn bij NOC*NSF als overkoepelende bond. De sportbonden organiseren (en zijn vaak eigenaar van) de topcompetities, alsmede amateur-competities en toernooien, waaraan sportverenigingen met teams deelnemen. VWS steunt met name NOC*NSF financieel, maar ook de sportbonden. Het aantal sportverenigingen en daarmee verenigde sportende leden daalt al jaren²⁹, onder meer door vergrijzing en de opkomst van minder competitieve vormen van (en vaak solistische) sport en beweging.

2. Ongeorganiseerde Sport

Hieronder vallen alle vormen van sport en beweging die plaatsvinden buiten verenigingen of commerciële aanbieders om. Denk aan hardlopen in het park, freerunning in de stad of hiken in de natuur. Deze vormen van sport zijn laagdrempelig, flexibel en sluiten goed aan bij de groeiende behoefte aan autonomie en vrijheid. Hoewel er zelden sprake is van formele topsportstructuren, zijn er wel evenementen en challenges die competitie-elementen bevatten. De focus ligt echter vooral op eigen manier, en vrij bewegen en gezondheid.

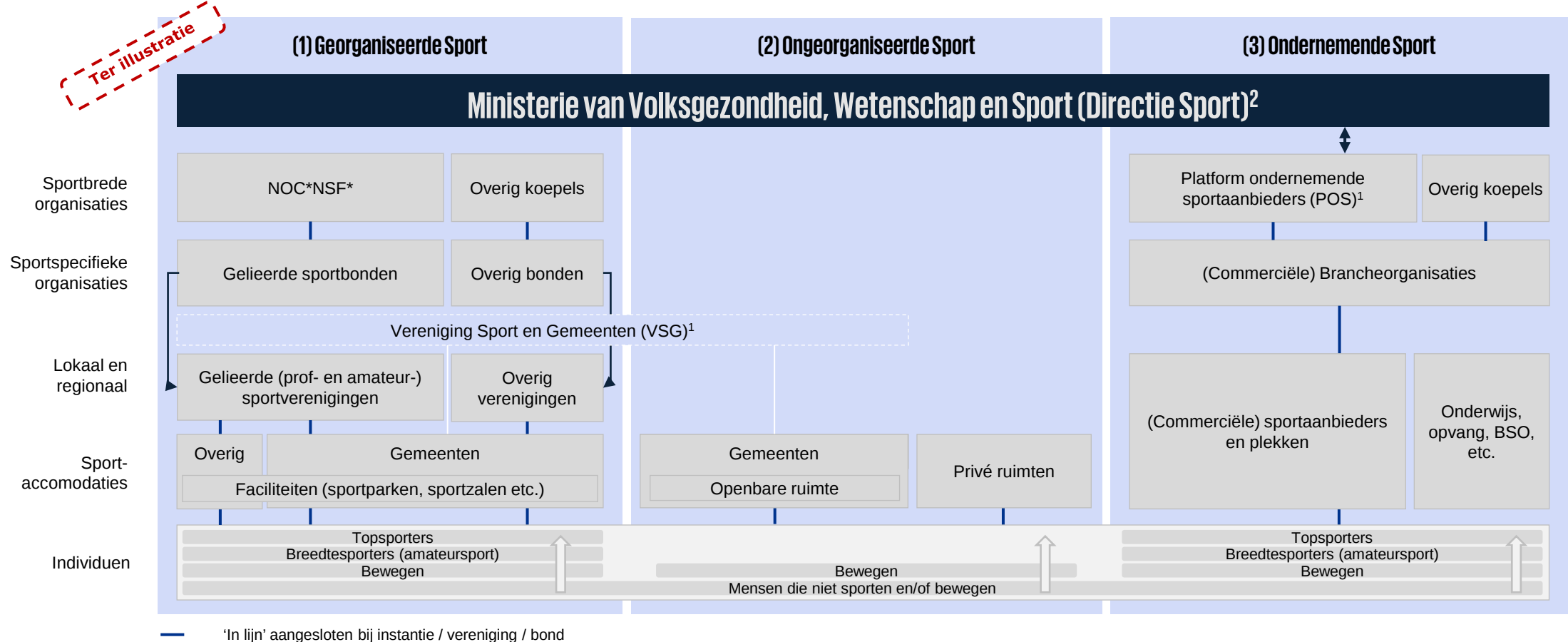
3. Ondernemende Sport

De ondernemende sportsector groeit explosief. Hier gaat het om sportaanbod met een verdienmodel, zoals fitnessclubs, boutique studio's, klimhallen, padelcentra en commerciële sportevenementen zoals Hyrox of Mud Masters. Deze sector combineert elementen van prestatie, lifestyle en community. Hoewel topsport hier minder formeel is georganiseerd, zijn er wel elite-competities en toernooien. De nadruk ligt op breedtesport en bewegen, vaak met een sterke commerciële en professionele insteek.

Kenmerken	(1) Georganiseerde sport	(2) Ongeorganiseerde sport	(3) Ondernemende sport
Kenmerken	Lid van vereniging	Doorgaans geen lidmaatschap	Lidmaatschap/abbo's
Structuur	Bond + Vereniging	Individueel / community (regio)	Commercieel, aandeelhouders
Faciliteiten	Vereniging, gemeentelijk sportpark en faciliteiten	Openbare faciliteiten of thuis	Commerciële gronden en ruimtes
Competities	Wedstrijden, toernooien, competitie	Challenges, community-driven	Wedstrijden, Vrije tijd sport
Koepel-organisatie	NOC*NSF	-	POS
Regie	Centraal	Decentraal	Decentraal
Inkomsten	Contributie, vrijwilligers, subsidies	Gemeenten	Verdienvermogen, subsidies
Voorbeelden	☐ Voetbal ☐ Tennis ☐ Hockey ☐ Atletiek ☐ etc.	☐ Hardlopen ☐ Freerunning ☐ Skaten ☐ Hiking ☐ Thuis fitness / yoga etc. ☐ Andere Urban Sports ☐ etc.	☐ Fitness bij basic-Fit, etc. ☐ Boutique clubs bijvoorbeeld CrossFit, kickboks, dansscholen of yogastudio's ☐ (Commerciële) sportevents zoals de Hyrox, Mud Master of marathons ☐ Padel, Squash, Golf, Schaatsen ☐ Etc.
Aantal sporters ²⁹	5,2 miljoen leden ▼	8,2 miljoen sporters ▲	6,3 miljoen sporters ▲
Trend	Afnemend aantal leden en vrijwilligers, vergrijzing, moeite met binding mensen die weinig sporten en bewegen.	Groei, vooral onder jongeren en in stedelijke gebieden.	Groei, vooral in stedelijke gebieden en onder jongvolwassenen.

Het sportlandschap kent verschillende organisaties die zich richten op topsporters, breedtesporters en mensen die (nog niet) actief bewegen

In onderstaande overzicht is het Nederlandse sportlandschap weergegeven. Hierbij wordt duidelijk dat het landschap is opgedeeld in drie stromingen: de georganiseerde, ongeorganiseerde en ondernemende sport, met daarbinnen verschillende lagen. Deze lagen betreffen sportbrede organisaties, sport specifieke organisaties, lokaal en regionaal, sportaccommodaties en individuen. In dit rapport verwijzen we naar deze organisaties als 'het veld'.





02

Setting the Scene: Over Sportinnovator

Om zicht te krijgen op de ontwikkeling van Sportinnovator van 2015 tot nu is inzicht verkregen in de strategie, governance en financiën

Introductie en leeswijzer over Sportinnovator

Om de onderzoeksvraag over de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator goed te kunnen beantwoorden (onderzoeksvraag 2) is het van belang de opzet, de groei en veranderingen van Sportinnovator te gebruiken als startpunt. Op basis van een documentanalyse van beschikbare documentatie vanuit Sportinnovator, VWS en ZonMw is de informatie tot stand gekomen. Disclaimer: Dit hoofdstuk is specifiek bedoeld om 10 jaar Sportinnovator, inclusief doorontwikkeling en de aanleiding(en), alsmede het veranderende aspect, de organisatie en doelstellingen van Sportinnovator te duiden.

In dit hoofdstuk is de opzet, opbouw en ontwikkeling van Sportinnovator weergegeven langs drie thema's:

- **Subhoofdstuk 2.1. Strategie en werkwijze** – inzicht in de opdracht vanuit VWS en ambities, werkwijze en basis vanuit Sportinnovator. Hierbij geven we eerst een totaaloverzicht, waarna we per onderdeel verder ingaan op wat het precies inhoudt.
- **Subhoofdstuk 2.2. Governance en organisatie** – inzicht in de vorm van samenwerking tussen VWS, Topteam, Sportinnovator en ZonMw, en de organisatiestructuur van Sportinnovator.
- **Subhoofdstuk 2.3. Financiering en kosten** – inzicht in de verdeling van financiering en kosten vanuit Sportinnovator.

Sportinnovator heeft zich daarin op verschillende manieren ontwikkeld, mede gestuurd door opdrachten vanuit het ministerie van VWS en (herijkte) strategieën van het Topteam Sport.

De beleidstijdslijn rechts beschrijft de verschillende opdrachten vanuit VWS over tijd en welke ontwikkeling dit met zich meebracht voor Sportinnovator. De ontwikkeling van Sportinnovator is gsfweg te verdelen in drie fasen:

- **Fase 1a van 2015 tot 2018** – de oprichting van Topteam en Sportinnovator voortkomend uit de opdracht vanuit VWS.
- **Fase 1b van 2019 tot 2022** – herijking van de strategie na vervolgopdracht door VWS en evaluatie door Sportinnovator zelf.
- **Fase 2 van 2023 tot nu** – herijking van de strategie na nieuwe opdracht vanuit VWS met focus op sociale impact.

Beleidstijdslijn Sportinnovator op hoofdlijnen

- **2014. Kamerbrief vanuit VWS.** In de Kamerbrief van 23 oktober 2014 geeft de minister aan dat het doel is om sportkennis en -innovatie beter te benutten voor meer impact, betere topsportprestaties en een sterkere breedtesport. Hiervoor zijn drie strategische lijnen uitgezet: 1) opstellen van een Kennis- en innovatieagenda Sport, 2) focus op gerichte programma's voor onderzoek en innovatie, en 3) een meer vraaggerichte kennisinfrastructuur.¹
- **2015. Oprichting Topteam Sport.** Voor de realisatie van de eerste twee strategische lijnen, zoals beschreven in de Kamerbrief, heeft de minister boegbeelden uit de sport, het bedrijfsleven, de wetenschap en de overheid gevraagd om hieraan bij te dragen. Dit heeft geleid tot de oprichting van het Topteam Sport in 2015.⁴
- **2018. Vervolgopdracht vanuit VWS.** Een hernieuwde opdracht van VWS aan Sportinnovator is geformuleerd, met meer nadruk op het stimuleren van samenwerking tussen het bedrijfsleven, de sportcentra en de sportsector. Daarnaast moesten de inhoudelijke focuspunten van Sportinnovator aansluiten op die van de topsectoren, met specifieke aandacht voor voeding, materialen en beweging.⁵
- **2018. Herijking strategie Sportinnovator.** De hernieuwde opdracht vanuit VWS vroeg om een herijking van de strategie van Sportinnovator. Hierbij zijn nieuwe ambities en doelen geformuleerd en is de werkwijze aangevuld met een aantal onderdelen. In samenwerking met ZonMw en VWS zijn na deze fase de resultaten en kosten besproken en vastgesteld.⁶
- **2023. Herijking opdracht doelen vanuit VWS.** Vanaf 2022 heeft VWS zichzelf drie doelen gesteld: 1) het verbeteren van de sport- en beweegsector, 2) het verhogen van het aantal mensen dat voldoet aan de beweegrichtlijnen, en 3) het vergroten van kansengelijkheid. Hierbij werd een sterkere focus op sociale innovaties als noodzakelijk geacht.³
- **2024. Herijking strategie Sportinnovator.** In 2024 heeft Sportinnovator haar ambities bijgesteld op basis van de herijkte doelen van VWS, met een focusverdeling van respectievelijk 60/20/20 over drie pijlers: 1) meer mensen aan het sporten en bewegen, 2) betere prestaties in de topsport, en 3) het versneld verduurzamen van sport(accommodaties).^{2, 7}

2.1

Strategie en werkwijze



Sportinnovator heeft over tijd een ontwikkeling doorgemaakt rondom haar strategie en werkwijze

Leeswijzer

In de navolgende pagina's wordt meer inzicht gegeven in de opbouw van de strategie en werkwijze van Sportinnovator over de jaren en verschillende fasen heen. De strategie en werkwijze bestaan uit drie onderdelen 'opdracht en ambities', 'werkwijze' en 'basis' (zoals in de blokken rechts beschreven).

Per fase wordt er eerst een overzicht gepresenteerd, waarbij per onderdeel duidelijk wordt hoe dit in de desbetreffende fase is vormgegeven toentertijd. De overzichten helpen bij het geven van een helder inzicht in de ontwikkelingen en veranderingen die Sportinnovator heeft doorgemaakt in de fasen en waar de belangrijkste verschuivingen ten opzichte van eerdere fasen liggen.

Na ieder overzicht volgt een tekstuele toelichting die verdere verdieping en context biedt bij de ontwikkelingen per fase. Daarbij wordt bij de laatste twee fasen met name stilgestaan bij de belangrijkste veranderingen ten opzichte van de eerdere fasen.



Opdracht en ambities

Dit onderdeel beschrijft de ambities van het ministerie van VWS met betrekking tot het sportinnovatiebeleid en hoe deze ambities zijn vertaald naar een opdracht aan het Topteam Sport. Daarnaast wordt toegelicht welke doelen en ambities het Topteam op basis van deze opdracht voor Sportinnovator heeft geformuleerd.



Werkwijze

Dit onderdeel beschrijft de werkwijze en het programmavoorstel van Sportinnovator, gebaseerd op de strategie vanuit het Topteam Sport. Hierbij wordt duidelijk hoe Sportinnovator zich richt op een optimale uitvoering van deze strategie.

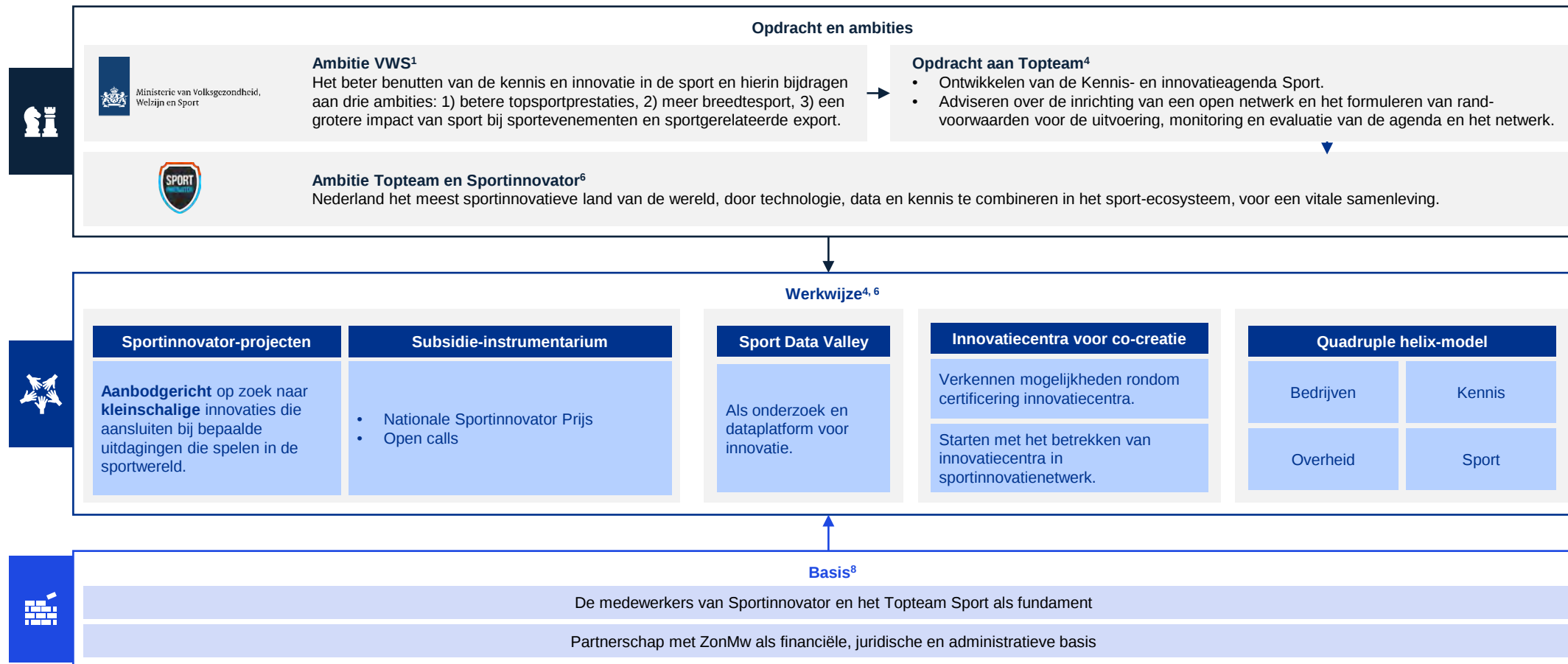


Basis

Dit onderdeel beschrijft het fundament van Sportinnovator dat ten grondslag ligt aan de wijze waarop de werkwijze wordt vormgegeven en gerealiseerd.

Vanaf 2015 focuste Topteam Sport op het opstellen van de kennis- en innovatieagenda en het financieren van kleinschalige innovaties

Het onderstaande overzicht toont de strategie en werkwijze in de periode 2015 tot 2018 (fase 1a). In de eerste rij staat beschreven welke opdracht en ambities er waren vanuit VWS en Sportinnovator. In de tweede rij hoe deze ambities via de gehanteerde werkwijze zijn uitgevoerd en in de derde rij welke fundamenten hieraan ten grondslag liggen.



Op verzoek van VWS heeft het Topteam in 2015 een kennis- en innovatie-agenda opgesteld om sportinnovatie te stimuleren

Opdracht en ambities

In 2015 is het Topteam opgericht om kennis en innovatie in de sport beter te benutten

Nederland heeft de ambitie om de kracht van kennis en innovatie beter te benutten voor de ontwikkeling van sport. Het ministerie van VWS besloot daarom tot het versterken van de kennisinfrastructuur en het stimuleren van innovatie in de sportsector, zoals toegelicht in de Kamerbrief van 23 oktober 2014.¹ In deze brief beschrijft toenmalig minister Edith Schippers dat het doel is om kennis en innovatie effectiever in te zetten ter ondersteuning van betere topsportprestaties, een grotere deelname aan breedtesport en een bredere maatschappelijke en economische impact van sport, bijvoorbeeld bij evenementen en sportgerelateerde export.

Om dit te bereiken, heeft de minister drie belangrijke strategische lijnen uitgezet: 1) het ontwikkelen van een kennis- en innovatieagenda om de focus van de inspanningen te bepalen, 2) het opzetten van programma's voor onderzoek, innovatie en monitoring om gericht te werken aan verbeteringen, en 3) het bundelen en meer vraaggericht maken van de kennisinfrastructuur voor sport, zodat kennis beter aansluit bij de behoeften van gebruikers en effectiever benut kan worden.¹

Voor de realisatie van lijn 1 en 2 heeft de minister boegbeelden uit de sport, het bedrijfsleven, de wetenschap en de overheid gevraagd om hieraan bij te dragen. Dit heeft geleid tot de oprichting van het Topteam in 2015. Het Topteam heeft hierbij concreet de volgende opdracht meegekregen vanuit VWS*:

1. **Kennis- en innovatieagenda Sport:** Vergroot massa, focus en rendement van kennis en innovatie voor topsport, breedtesport, wetenschap, economie en maatschappij.
2. **Open netwerk:** Adviseer over de vorming van een duurzaam netwerk van sport, wetenschap, bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.
3. **Randvoorwaarden:** Adviseer over de randvoorwaarden voor uitvoering en functioneren van de Kennis- en innovatieagenda Sport en het netwerk.
4. **Monitoring en evaluatie:** Adviseer over monitoring en evaluatie van de kennis- en innovatieagenda.
5. **Bestaande structuren:** Bouw verder op bestaande agenda's en structuren, maar wijk hiervan af indien nodig om doelen te behalen.

In 2015 heeft het Topteam de Kennis- en innovatieagenda Sport opgesteld die de richting bepaald voor door de overheid gefinancierde onderzoeks- en innovatieprogramma's op het gebied van sport en bewegen. Om de agenda te realiseren, is in 2015 (naast het lopende Onderzoeksprogramma Sport) een Innovatieprogramma Sport gestart. ZonMw en Technologiestichting STW kregen de taak om de beschikbare middelen van € 1 miljoen per jaar vanuit VWS te programmeren.

De kennis- en innovatieagenda als basis om krachten te bundelen vanuit verschillende sectoren

Het Topteam heeft uiteindelijk een Kennis- en innovatieagenda Sport en plan van aanpak beschreven waarin zij duidelijk maken wat hun plannen zijn voor de komende jaren.⁴ Hierbij staat het volgende centraal: het realiseren van innovaties in de sport die leiden tot meer medailles, meer sportdeelname en een gezonde en actieve leefstijl van de bevolking. Het streven was hierbij dat de gevraagde sportinnovaties vanuit deze agenda bijdroegen aan verschillende vraagstukken:

1. Bevordering van lichaamsbeweging, sportdeelname en/of actieve en gezonde levensstijl onder burgers.
2. Genereren van economische voordelen, doordat innovaties uiteindelijk winstgevend zijn voor bedrijven.
3. Aanmoedigen van talenten en/of (top)sporters om betere prestaties te leveren.
4. Bijdragen aan de ontwikkeling van (wetenschappelijke) kennis over sport en beweging.
5. Bijdragen aan maatschappelijke voordelen, zoals verbeterde gezondheid, welzijn en leefbaarheid.

Het Topteam had hierbij de volgende hoofddambitie: *“Nederland het meest sportinnovatieve land van de wereld, door technologie, data en kennis te combineren in het sport-ecosysteem, voor een vitale samenleving.”*⁶ Om deze hoofddambitie te realiseren, zette het Topteam in op het benutten van de agenda en het bundelen van krachten vanuit verschillende sectoren om de samenwerking hiertussen te stimuleren. Het binden van organisaties uit verschillende sectoren zou uiteindelijk zorgen voor het vergroten van het draagvlak, de relevantie en de effectiviteit van de agenda.

Het Topteam formuleerde drie adviezen om meer impact te kunnen maken binnen sportinnovatie

Bij de invulling van de agenda en de programmering van de middelen om sportinnovatie te stimuleren, streefde Sportinnovator ernaar een aantal uitgangspunten te hanteren⁴:

- Aandacht voor innovaties die daadwerkelijk een relevant verschil maken omdat er een aantoonbare behoefte of noodzaak is.
- Specifieke focus op kwaliteit (onder andere door instellen kwaliteitskeurmerk en kwaliteitscriteria voor projecten en ideeën), data en technologie en samenwerking.
- Er moet rendement opgeleverd worden, voor zowel sporters, onderzoekers als economische en maatschappelijke doeleinden.
- Een samenhangend ecosysteem als basis en infrastructuur waar goede ideeën ontstaan en er heldere aansturing en besluitvorming bestaat.
- Bevorderen van samenwerking door het inzetten op consortia met verschillende sectoren.

Topteam bracht daarnaast drie adviezen uit met verschillende leidende uitgangspunten

Om meer impact te maken op sportinnovatie richting de toekomst bracht het Topteam drie samenhangende adviezen uit zoals gevraagd in de opdracht vanuit VWS.⁴ Deze adviezen dienen als basis voor de werkwijze van Sportinnovator en zijn:

1. **Sport Data Valley:** Realiseren van een gezamenlijke infrastructuur waarbinnen sportdata wordt verzameld, verwerkt, geanalyseerd en beschikbaar wordt gesteld.
2. **Sportinnovator-centra:** Focus op het faciliteren van de doorontwikkeling van de centra met een keurmerk van Sportinnovator, waarbij verschillende sectoren samenkomen om samen te werken aan sportinnovatie.
3. **Sportinnovator-projecten:** Stimuleren en faciliteren van ideeën tot innovatieve producten en diensten (onder andere door inzet van financiële middelen).

Om de drie samenhangende adviezen tot werking te laten komen, hanteert het Topteam zes uitgangspunten zoals rechts op deze pagina weergegeven.

Samenwerking binnen sterke consortia	Domeinoverstijgende aanpak	Sterke betrokkenheid van het bedrijfsleven
Eindgebruiker in beeld	Onderzoekscomponent	Delen van data

Figuur: Overzicht van de zes uitgangspunten van Sportinnovator in 2015 tot 2018.

Het Topteam heeft in 2015 het overkoepelend programma Sportinnovator opgericht om de hoofddambitie en drie adviezen te realiseren. Sportinnovator diende hierin aanvullend als open netwerk om innovatie in de sport aan te moedigen (zoals beschreven in de opdracht vanuit VWS). Het open netwerk streefde naar het worden van een winstgevend ecosysteem voor sportinnovaties, waarbij onderzoekers, bedrijven, sportorganisaties en overheden gezamenlijk werken aan innovatieve oplossingen.

Werkwijze

Sportinnovator benutte een specifieke werkwijze om invulling te geven aan de ambitie en de drie adviezen

De drie adviezen vanuit Sportinnovator zijn samen te vatten in de vier onderdelen, die gezamenlijk de werkwijze van Sportinnovator vormen⁴. In deze alinea worden de vier onderdelen van de werkwijze beschreven.

1. Sportinnovator-projecten voor het aanjagen van sportinnovatie

Een belangrijk onderdeel van de werkwijze van Sportinnovator is het stimuleren en faciliteren van sportinnovatie-ideeën en -projecten. Dit hebben zij in de periode 2015 tot 2018 gedaan door onder andere de kennis- en innovatieagenda sport, het innovatienetwerk en de inzet van het subsidie-instrumentarium. Hierin focusten zij met name op het vanuit aanbod zoeken naar kleinschalige innovaties die inspelen op behoeften vanuit de sportwereld.

Sportinnovator benutte een specifieke werkwijze en de samenwerking met sectoren om invulling te geven aan de ambitie en de drie adviezen

2. Sport Data Valley als data- en onderzoeksplatform

Data en onderzoek vormen volgens Sportinnovator cruciale fundamenten voor het stimuleren van sportinnovatie. Hierin is het doel om meer massa te creëren en voort te bouwen op elkaars ervaringen door het beschikbaar stellen van publieke data binnen een open en zelflerend systeem.

3. Sportinnovator-centra als keurmerk voor het faciliteren van een kwaliteitsimpuls

Onderdeel van de werkwijze is de mogelijkheid vanuit Sportinnovator om innovatiecentra te stimuleren zich te certificeren met een Sportinnovator-keurmerk. Dit keurmerk betekent dat de centra onderdeel zijn van het innovatienetwerk van Sportinnovator en daarmee kunnen worden gezien als hoogwaardige en thematisch gespecialiseerde plekken waar innovaties ontwikkeld worden door verschillende sectoren samen te brengen. Sportinnovator vroeg de centra te ontwikkelen om te komen tot een certificering op een aantal criteria: 1) leiderschap en planning, 2) organisatie, 3) klanten, 4) management, 5) financiering en 6) bijdrage aan het Sportinnovator-ecosysteem.

In de periode 2015 tot 2018 heeft Sportinnovator gewerkt aan het verkennen van mogelijkheden met betrekking tot de certificering. In 2019 is een formeel certificeringsprogramma met handboek opgesteld voor Sportinnovator.

4. Vier verschillende sectoren als onderdeel van het Quadruple helix-model¹

Om de ambities en opdracht te verwezenlijken, maakt Sportinnovator gebruik van haar sportinnovatienetwerk en ecosysteem. Dit netwerk omvat verschillende organisaties en is opgebouwd uit vier verschillende sectoren, die elk een bepaalde toegevoegde waarde hebben. Deze vier sectoren zijn de overheid, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de sport, ook wel het Quadruple helix-model genoemd. De diverse betrokken organisaties binnen deze sectoren werken ook onderling samen om innovatie in de sport te bevorderen.



Basis

De medewerkers van Sportinnovator en het Topteam, en de samenwerking met ZonMw vormen

de basis van het sportinnovatienetwerk. Rechts op deze pagina wordt dit nader uitgewerkt.⁸

De medewerkers van Sportinnovator en het Topteam Sport als belangrijke schakel

De leden van het Topteam Sport en de innovatiemanagers van Sportinnovator beschikken ieder over een relevant netwerk binnen een of meerdere van de vier sectoren: sport, kennis, bedrijfsleven en overheid. De leden van het Topteam worden geselecteerd op basis van hun positie en invloed binnen deze sectoren, zodat zij als boegbeeld kunnen optreden en de verbinding tussen sport en hun sector kunnen versterken.

De innovatiemanagers van Bureau Sportinnovator brengen eveneens waardevolle netwerken mee. Sommigen hebben nauwe banden met universiteiten en onderzoeksinstituten, terwijl anderen juist goed zijn verbonden met sportbonden of innovatieve bedrijven in de sporttechnologie. Deze netwerken stellen hen in staat om gericht verbindingen te leggen, samenwerking te stimuleren en innovatie in sport en bewegen te ondersteunen. Door de diverse achtergronden – variërend van ervaring in de topsport tot expertise in bewegingswetenschappen of ondernemerschap – zijn zij in staat om in te spelen op uiteenlopende vragen uit het veld. Voorbeelden hiervan zijn het verbinden van een sportbond die zoekt naar oplossingen voor blessurepreventie met een onderzoeksinstituut die werkt aan slimme sensortechnologie, of het ondersteunen van een startup die een trainingshulpmiddel ontwikkelt voor paralympische sporters.

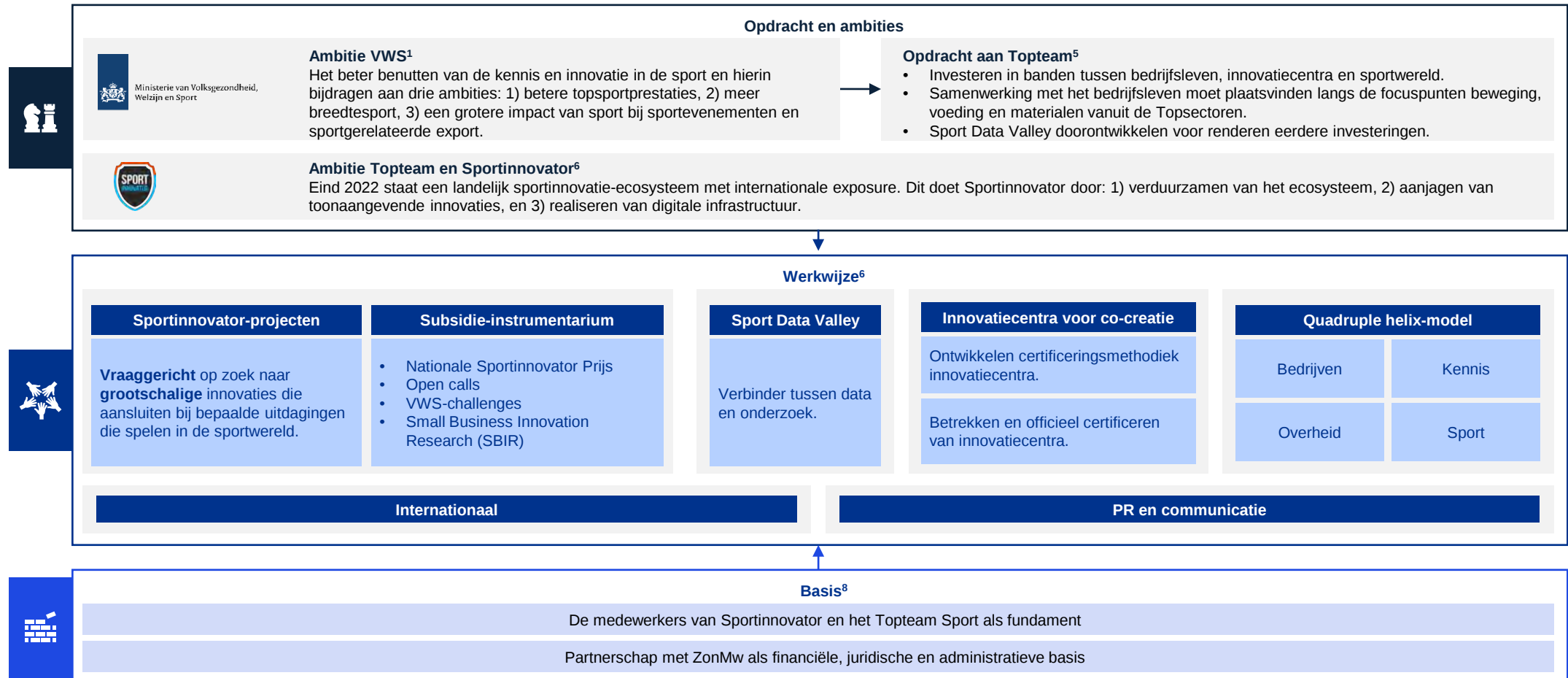
Binnen het sportinnovatienetwerk vervullen de Topteam-leden en innovatiemanagers een verbindende rol. Zij signaleren behoeften bij sportorganisaties, brengen relevante partijen met elkaar in contact, stimuleren samenwerking en co-creatie, geven onafhankelijk advies over innovatieprojecten en onderhouden relaties binnen het netwerk.

Partnerschap met ZonMw als financiële, juridische en administratieve basis

Sinds 2015 ondersteunt ZonMw Sportinnovator op financieel, juridisch en administratief vlak. Dit houdt in dat de financieringsinstrumenten en subsidieverleningen verlopen via ZonMw, binnen de geldende beleidskaders. Daarnaast is het personeel van Sportinnovator in dienst bij ZonMw.

In 2019 is de strategie van Sportinnovator herijkt, met focus op vraaggerichte en grootschalige innovaties, internationalisering en PR

Het onderstaande overzicht toont de strategie en werkwijze in de periode 2019 tot 2022 (fase 1b). In de eerste rij staat beschreven welke opdracht en ambities er waren vanuit VWS en Sportinnovator. In de tweede rij hoe deze ambities via de gehanteerde werkwijze zijn uitgevoerd en in de derde rij welke fundamenten hieraan ten grondslag liggen.



In 2019 is het subsidie-instrumentarium verder uitgebreid en is er een formeel certificeringsprogramma voor de centra opgesteld

Opdracht en ambities

Eind 2018 en begin 2019 is er een tussentijdse evaluatie en monitoring geweest om na te gaan welke resultaten zijn behaald in die periode en of de gekozen richting en werkwijze nog passend zijn bij Sportinnovator richting de toekomst.⁶ Daarnaast heeft VWS vanaf 2018 in haar herijkte opdracht richting Topteam Sport nadrukkelijk gestuurd op meer aansluiting bij de inhoudelijke speerpunten van de Topsectoren, zoals voeding, materialen en beweging.⁵ Door deze verbinding te leggen vanuit de speerpunten, kon de samenwerking met het bedrijfsleven worden versterkt en werd de sportsector beter gepositioneerd binnen bredere maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Daarnaast moest worden ingezet op de doorontwikkeling van Sport Data Valley voor het laten renderen van eerdere investeringen.

Hiertoe zijn vanuit Topteam Sport, naast de huidige ambitie, een nieuwe strategie en een hoofddoel en verschillende subdoelen gedefinieerd. Onderstaand staan deze beschreven.

Eind 2022 staat een landelijk sportinnovatie-ecosysteem met internationale exposure	1. Ecosysteem verduurzamen
	2. Toonaangevende innovaties aanjagen
	3. Digitale infrastructuur realiseren

Figuur: Het hoofddoel en de subdoelen van Sportinnovator vanaf 2019.

Werkwijze

Sportinnovator heeft acht deelplannen ontwikkeld om invulling te geven aan de hernieuwde strategie en doelen vanaf 2019.⁶ Deze acht deelplannen komen voor een groot deel overeen met de vier onderdelen van de werkwijze zoals beschreven in fase 1a en weergegeven in het

overzicht op de vorige pagina. Sportinnovator is namelijk doorgegaan met het uitvoeren van Sportinnovator-projecten en het aanjagen van innovatie door middel van het sportinnovatienetwerk, bestaande uit de vier sectoren en de sportinnovatiecentra, en het benutten van Sport Data Valley als data- en onderzoeksplatform.

In het kader van de herijking van ambities en strategie zijn daarentegen drie aanvullingen gedaan op de werkwijze van Sportinnovator, namelijk:

1. Het subsidie-instrumentarium is verder uitgebreid om in te spelen op het verzamelen van grootschalige innovaties.
2. Een formeel certificeringsprogramma is opgesteld voor de certificering van centra.
3. De werkwijze focust naast de reeds bestaande vier onderdelen ook op internationale activiteiten en PR en communicatie.

In onderstaande alinea's worden de aanvullingen nader beschreven.

1. Uitbreiding van het subsidie-instrumentarium⁶

Als het gaat om subdoel 2 'Toonaangevende innovaties aanjagen' richtte Sportinnovator zich voorheen voornamelijk op aanbodgerichte en kleinschalige innovaties. Dit gebeurde via open calls en de Nationale Sportinnovator Prijs, waarbij de beoordelingsprocedure handmatig werd uitgevoerd. Vanaf 2019 wilde Sportinnovator de focus echter verschuiven naar meer vraaggerichte en grootschalige innovaties, ondersteund door een technologische infrastructuur. Om die reden hebben zij het subsidie-instrumentarium aangevuld. Hierbij werden niet alleen de open calls en de Nationale Sportinnovator Prijs benut, maar ook VWS challenges en het Small Business Innovation Research (SBIR)-programma van RVO.

Op de volgende pagina worden de andere twee aanvullingen op de werkwijze van Sportinnovator beschreven.

Sportinnovator heeft ook haar focus gelegd op het versterken van de internationale positie onder andere door meer inzet van PR en communicatie

2. Formeel certificeringsprogramma voor Sportinnovator-centra

In 2019 is er een formeel certificeringsprogramma voor Sportinnovator geformuleerd voor het certificeren van de sportinnovatiecentra.^{6, 10, 11} In deze alinea wordt de toegevoegde waarde van deze certificering beschreven, het toetsingskader en de toetsingsprocedure.

Toegevoegde waarde van de certificering

Het certificeringsprogramma is opgezet om de kwaliteit en ontwikkelpotentie van centra te versterken. Certificering fungeert hierbij als instrument om onderscheid te maken tussen centra op basis van hun prestaties en ontwikkelgerichtheid. Gecertificeerde centra verkrijgen naast toegang tot het netwerk, ook toegang tot ondersteuning en advies bij subsidiemogelijkheden. Daarnaast draagt certificering voor zowel de centra als Sportinnovator bij aan externe profilering richting stakeholders en stimuleert het continue verbetering binnen het netwerk.

Het toetsingskader bevat drie hoofdthema's waarlangs de toetsing plaatsvindt

Het toetsingskader vormt de inhoudelijke basis van het certificeringsprogramma en bestaat uit drie hoofdthema's:

- **Innovatie & uniciteit:** de mate waarin het centrum vernieuwend is en zich onderscheidt.
- **Netwerk & relaties:** de kwaliteit van samenwerking met partners, stakeholders en gebruikers.
- **Organisatie:** de interne structuur, processen en het leervermogen van het centrum.

Binnen elk thema zijn meerdere criteria en subcriteria geformuleerd. Elk criterium wordt beoordeeld op vier niveaus: onvoldoende, brons, zilver en goud. De niveaus zijn cumulatief opgebouwd en geven inzicht in de ontwikkelfase van het centrum. Sommige criteria gelden als uitsluitingscriteria (waarop minimaal brons vereist is), andere als ontwikkelcriteria (gericht op groei en ambitie). De beoordeling is grotendeels kwalitatief en waarderend van aard, met ruimte voor contextspecifieke interpretatie.

Het toetsingsproces duurt twee jaar en bestaat uit verschillende fasen

Het toetsingsproces is ingericht als een tweejarige cyclus, bestaande uit twee fasen: toetsing en ontwikkeling. De cyclus is ontworpen om te toetsen en duurzame kwaliteitsontwikkeling te

stimuleren. Door herhaalde deelname aan de cyclus streeft Sportinnovator ernaar het lerend vermogen van centra te versterken en een kwaliteitsstelsel binnen het Sportinnovator-netwerk te creëren.

Gedurende de fasen formuleert een beoordelingsteam, samengesteld uit externe deskundigen en eventueel andere innovatiecentra binnen het netwerk, een oordeel per thema en geeft ontwikkelperspectieven mee richting de desbetreffende centra.

3. Twee aanvullende onderdelen waar Sportinnovator in haar werkwijze op focust

Om aan te sluiten bij de herijkte ambitie zoals beschreven op deze pagina, bleek exposure vanuit PR en communicatie op zowel nationaal als internationaal niveau nodig.⁶ Om die reden koos Sportinnovator ervoor om de volgende twee onderdelen aan haar werkwijze toe te voegen:

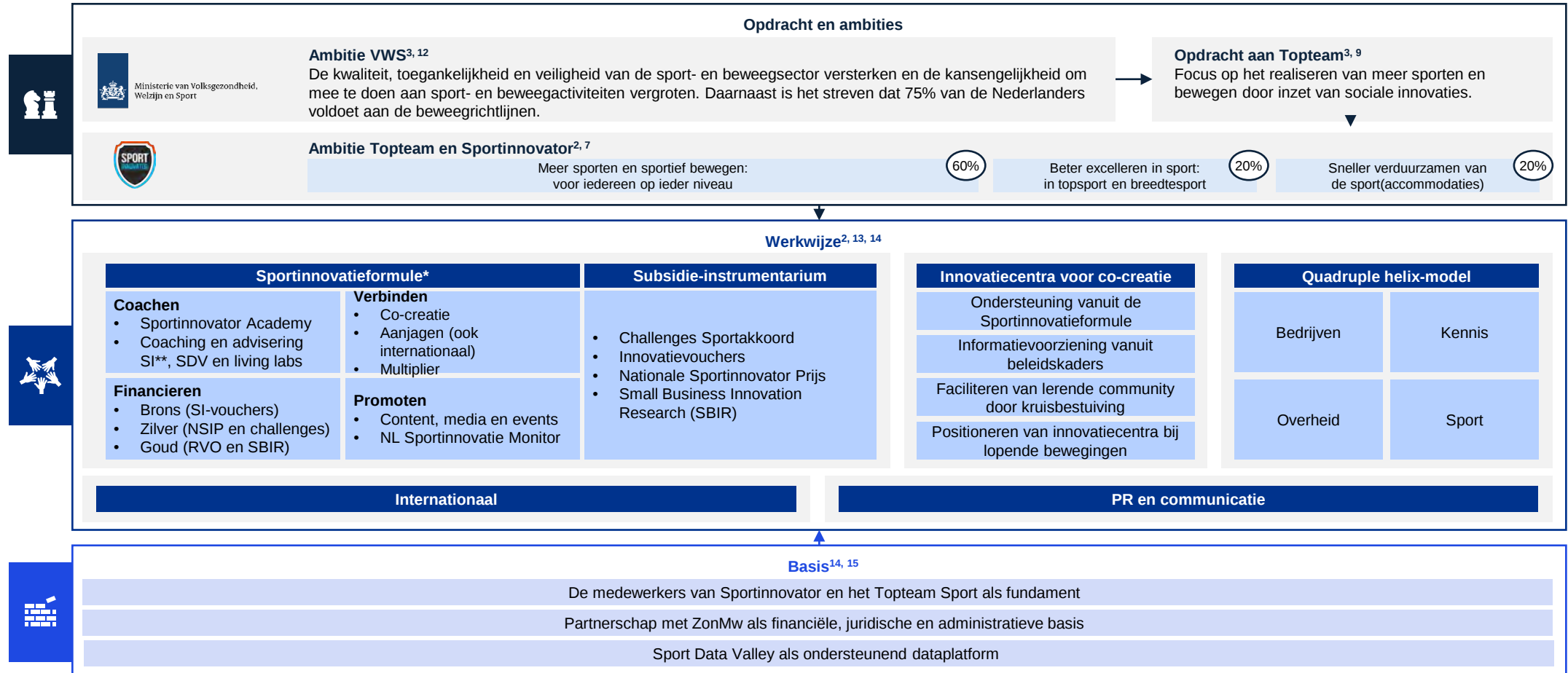
- **Internationaal:** Sportinnovator wilde de internationale positie van Nederland versterken op het gebied van sportinnovatie en data-infrastructuur, met speciale focus op de Olympische Spelen van Parijs 2024. Hierin wilde Sportinnovator een internationale strategie ontwikkelen, samenwerkingen met buitenlandse partners en organisaties zoals het RVO, BZ en het Nederlands Sportplatform aangaan, en meedoen aan internationale expo's en topconferenties.
- **PR en communicatie:** Sportinnovator wilde de publieke bekendheid vergroten via intermediaire doelgroepen en media van partners en het stimuleren van meerdere nieuwe initiatieven. Door middel van gerichte PR-activiteiten verwachtte Sportinnovator zichtbaarder en beter herkenbaar voor relevante doelgroepen te worden. In dit kader wilde Sportinnovator een brandmovie ontwikkelen, diverse evenementen organiseren en onderzoek doen naar de waarde van sportinnovatie.

Basis

De basis van Sportinnovator bestaande uit het Topteam Sport en de medewerkers van Sportinnovator en het partnerschap met ZonMw als financiële, juridische en administratieve basis is ongewijzigd in de herijking voor de periode 2019 tot 2022.

Sportinnovator focust zich sinds 2023 op drie ambities en benut haar sportinnovatienetwerk en -module om hier invulling aan te geven

Het onderstaande overzicht toont de strategie en werkwijze in de periode 2023 tot heden (fase 2). In de eerste rij staat beschreven welke opdracht en ambities er waren vanuit VWS en Sportinnovator. In de tweede rij hoe deze ambities via de gehanteerde werkwijze zijn uitgevoerd en in de derde rij welke fundamenten hieraan ten grondslag liggen.



Sportinnovator focust op het stimuleren van innovatie in de top- en breedtesport, onder andere door inzet van sociale innovaties

Opdracht en ambities

Vanaf de kabinetsperiode van 2022 heeft VWS zich een drietal doelen gesteld^{3, 12}, namelijk:

1. De kwaliteit, toegankelijkheid en veiligheid van de sport- en beweegsector verbeteren.
2. Ervoor zorgen dat in 2040 75% van de Nederlanders voldoet aan de beweegrichtlijnen door beweging in verschillende omgevingen te stimuleren.
3. De kansengelijkheid in sport- en beweegactiviteiten vergroten.

De interventies en beleidsmaatregelen die zijn ingezet om deze doelen te bereiken bleken op termijn onvoldoende effectief. Om de gewenste verandering te realiseren, erkende VWS dat er een sterkere focus op sociale innovaties nodig was. Om die reden heeft VWS Sportinnovator aanvullend gevraagd om haar eigen ambities te herijken en een strategie te ontwikkelen die beschrijft hoe de gewenste doelen vanuit VWS kunnen worden bereikt en hoe sociale innovaties* hierbij kunnen worden ingezet.^{3, 9} Sinds 2023 richt Sportinnovator zich daarom op drie nieuwe ambities, die allemaal innovaties stimuleren die bijdragen aan de beweegcrisis, sportambities en de klimaatcrisis in Nederland, namelijk^{2, 7}:



1. Meer mensen aan het sporten en bewegen. Sportinnovator richt zich op innovaties die de sportdeelname in de breedtesport vergroten. Door meer mensen aan het sporten en bewegen te krijgen, wordt er gezondheidswinst geboekt.



2. Betere prestaties in de topsport. Sportinnovator heeft als doel dat Nederland in 2040 het meest sportieve land ter wereld is, door breedtesport te stimuleren maar ook door met innovatie meer resultaten en impact in de topsport te bereiken.



3. Sneller verduurzamen van sport(accommodaties). Sportinnovator wil de klimaatcrisis aanpakken door te focussen op CO2-arme sportaccommodaties, duurzaam beheer van sportvelden en circulaire sport.

Sportinnovator besloot met name te focussen op de breedtesport

Sportinnovator heeft ervoor gekozen om de inzet over de drie ambities te verdelen. Daarbij werd 60% van de focus gelegd op ambitie 1, en elk 20% op zowel ambitie 2 als 3 ('60/20/20')¹⁴. Deze

verdeling maakte het mogelijk om de verschuiving naar sociale innovaties te realiseren en bij te dragen aan de beleidsdoelstellingen van het ministerie van VWS. Daarnaast werd er bewust ruimte gelaten voor innovaties die buiten deze beleidsdoelstellingen vielen, maar wel gericht waren op sporten en bewegen.

Om de impact op de drie ambities op termijn inzichtelijk te maken, is er een impactmeting ontwikkeld en toegepast om op drie indicatoren te toetsen¹⁴:

- Het aantal sportieve bewegers betrokken bij de initiatieven/projecten.
- Het aantal (top)sporters betrokken bij de initiatieven/projecten.
- De reductie van de footprint die wordt gerealiseerd bij de initiatieven/projecten.

Werkwijze

Op basis van de vernieuwde doelen en de opdracht van het ministerie van VWS, en in lijn met de strategie van Sportinnovator, zijn er aanpassingen doorgevoerd in verschillende onderdelen van de werkwijze. Sportinnovator is hierbij verdergegaan met het uitvoeren van Sportinnovator-projecten, het aanjagen van innovatie door middel van het sportinnovatienetwerk (bestaande uit de vier sectoren en de sportinnovatiecentra) en focust zich nog steeds op internationaal en PR en communicatie. De wijzigingen hebben daarentegen op een aantal plaatsen plaatsgevonden die onderstaand en op de volgende pagina per alinea worden beschreven.

1. Sportinnovatieformule om innovatie aan te jagen vanuit vier pijlers^{2, 13, 14}

Om innovatie te stimuleren, hanteert Sportinnovator de Sportinnovatieformule, met daarin vier pijlers. In dit model zoekt Sportinnovator vanuit hun centrale en onafhankelijke rol actief de samenwerking en verbinding met centra en vier verschillende sectoren. Relevante organisaties uit het netwerk worden samengebracht voor specifieke innovatieprojecten, waarbij ze vanuit hun eigen expertise en netwerk samenwerken om innovaties te realiseren. Afhankelijk van de behoeften van de innovatieprojecten fungeert Sportinnovator als (co)financierder, verbinder, coach en/of promotor.

Sportinnovator zet in op co-creatie vanuit het Sportinnovatornetwerk door aansluiting te zoeken bij initiatieven vanuit de overheid

2. Sportinnovatiecentra voor co-creatie binnen het ecosysteem^{2, 13, 14}

De innovatiecentra vormen ook vanaf 2023 het kloppend hart van het sportinnovatienetwerk van Sportinnovator. De centra werken (in co-creatie) samen om innovatie in Nederland en internationaal te stimuleren door onderzoekers, overheden, ondernemers en sportorganisaties te verbinden vanuit eigen kennis en expertise. Het streven is om vanaf 2023 de sportinnovatie steeds meer via de centra te laten verlopen, waarbij Sportinnovator voornamelijk fungeert als verbindende en financierende partij. Omdat Sportinnovator de centra ziet als kloppend hart van het innovatienetwerk, biedt Sportinnovator naast ondersteuning vanuit de Sportinnovatieformule (vanuit de vier pijlers) vanaf 2023 ook een aantal aanvullende diensten aan, namelijk:

- **Informatievoorziening vanuit beleidskaders VWS.** Sportinnovator weet goed wat er speelt in de sport en hoe VWS hier vanuit beleidskaders invulling aan geeft. Dit geeft Sportinnovator de mogelijkheid om haar sportinnovatienetwerk tijdig op de hoogte te brengen van nieuwe doelen en ambities vanuit de overheid en eventuele kansen die zich hieruit kunnen voordoen.
- **Faciliteren van lerende community door kruisbestuiving.** Het sportinnovatienetwerk heeft verschillende kennis en expertise in huis vanuit de betrokken centra. Sportinnovator neemt de rol op zich om onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren door onder andere periodieke afstemmingsmomenten en het organiseren van een jaarlijkse tweedaagse heisessie.
- **Positioneren van innovatiecentra bij lopende bewegingen.** Vanuit VWS, maar ook het sportinnovatienetwerk zijn er verschillende lopende initiatieven op sportinnovatie. Sportinnovator zorgt er hierbij voor dat haar centra zo gepositioneerd zijn dat zij eventueel een rol kunnen vervullen binnen deze initiatieven. Momenteel zijn er vanuit de overheid drie relevante initiatieven waar Sportinnovator nauw bij betrokken is. Deze initiatieven zijn rechts op deze pagina beschreven.

MOOI in Beweging 2023-2026¹⁶

Programma voor missiegedreven onderzoek en innovatie in sport en bewegen langs zes vastgestelde wicked problems.

Sportinnovatie Lage SES

Programma om de sportdeelname van mensen uit een Lage SES*-milieu te verhogen en zo de kansenongelijkheid tussen hoge en lage SES te verkleinen.

Living Labs Sport en Bewegen¹⁷

Intensivering van inzet op living labs, aangezien deze lokaal zorgen voor nieuwe samenwerkingsrelaties en het burgerparticipatie bevorderen.**

Figuur: De momenteel lopende initiatieven vanuit de overheid aangaande sport en bewegen.

Basis

De basis van Sportinnovator, bestaande uit de medewerkers van Sportinnovator en het partnerschap met ZonMw als financiële, juridische en administratieve basis, is ongewijzigd in de herijking vanaf 2023.^{14,15} Er heeft daarentegen een verschuiving plaatsgevonden in de positionering van Sport Data Valley. Waar het eerder een specifiek onderdeel vormde van de werkwijze van Sportinnovator, maakt het sinds 2023 onderdeel uit van de bredere basisinfrastructuur en basis van Sportinnovator.¹⁴ De nadruk op Sport Data Valley is daarmee meer op de achtergrond geraakt, met een alternatieve focus op de verdere ontwikkeling tot een zelfstandig, nationaal platform voor data-analyse en onderzoek.

2.2

Governance en organisatie



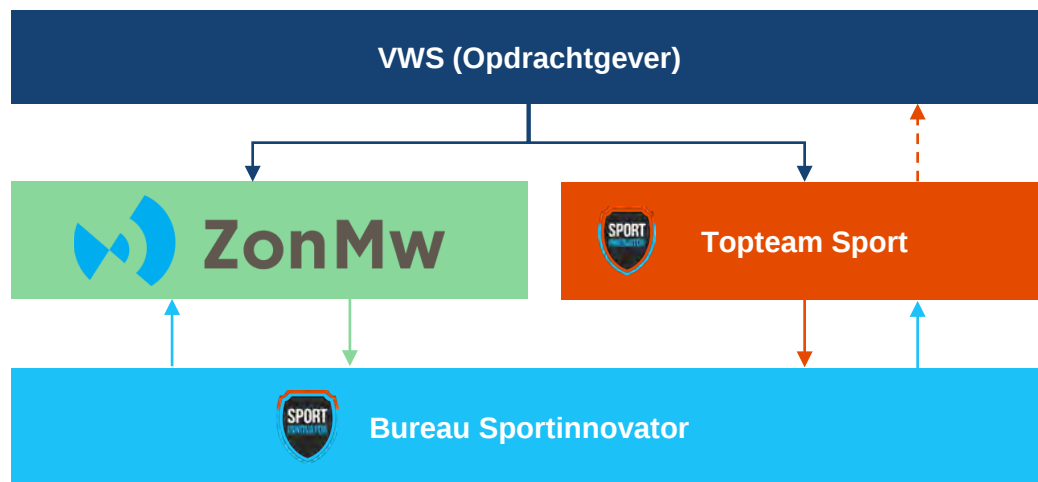
Topteam Sport, Bureau Sportinnovator en ZonMw werken nauw met elkaar samen om sportinnovatie te faciliteren en stimuleren

Leeswijzer en inleiding

Om een goed beeld te geven van de ontwikkeling van Sportinnovator in de tijd, is het belangrijk dat de governance en organisatie helder worden uiteengezet. De governance en organisatie van Sportinnovator bestaan uit verschillende onderdelen, waarbij het ministerie van VWS, het Topteam Sport, Bureau Sportinnovator en ZonMw ieder een eigen rol vervullen. In dit subhoofdstuk wordt de governance beschreven aan de hand van twee fasen: de periode van 2015 tot en met 2022 en de periode vanaf 2023. Daarbij wordt ingegaan op de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke veranderingen daarin hebben plaatsgevonden.

Governance Sportinnovator in de periode 2015 tot 2022¹⁸

In onderstaande figuur is de governance rondom Sportinnovator weergegeven voor de periode van 2015 tot 2022. In de navolgende alinea's worden de werkzaamheden van iedere betrokken organisatie beschreven.



Figuur: Overzicht van de governance van Sportinnovator op hoofdlijnen.

VWS als opdrachtgever van Sportinnovator

VWS is sinds 2015 opdrachtgever van Topteam Sport en Sportinnovator. In de periode van 2015 tot 2022 nam VWS de volgende taken op zich:

- Het formuleren van opdrachten en ambities voor het Topteam Sport, evenals het benoemen van de leden op persoonlijke titel, inclusief het vaststellen van het aantal leden en de duur van hun aanstelling.
- Het vormen van opdrachten voor ZonMw in de ondersteuning van Sportinnovator en het verstrekken van middelen aan ZonMw voor de subsidiering van Sportinnovator.

Topteam Sport verantwoordelijk voor strategie ter realisatie van de ambities

Sinds het begin van Sportinnovator in 2015 is het Topteam Sport, toentertijd bestaande uit negen¹ leden, verantwoordelijk voor de vorming van de strategie. Het Topteam Sport bestaat uit vooraanstaande personen met een sterk netwerk vanuit verschillende sectoren zoals overheden, bedrijfsleven, kennis en de (top)sport.

De Topteam-leden hebben als opdracht om zich in het openbaar in te zetten voor het sportinnovatiebeleid en regie te voeren op het Sportinnovator-ecosysteem. De leden hebben daarnaast eigen opdrachten binnen de sector die zij vertegenwoordigen en voeren een adviserende rol uit richting stakeholders in de sector.¹⁹ De kosten van het Topteam Sport worden gedekt vanuit Sportinnovator, waarvan de werkzaamheden op hun beurt worden gefinancierd door ZonMw.²⁰ Concreet neemt het Topteam Sport de volgende taken op zich:

- Het ontwikkelen van strategie, het dragen van inhoudelijke verantwoordelijkheid over en het aansturen van Sportinnovator (inclusief monitoring van de voortgang).
- Het opstellen van de Kennis- en innovatieagenda Sport voor Sportinnovator op basis van de opdrachten en ambities van het VWS.
- Het fungeren als boegbeeld voor het innovatieprogramma en een adviserende rol richting VWS als het gaat om sportinnovatiebeleid. Aanvullend heeft het Topteam ook een adviserende rol richting sectoren en de gesteunde innovaties, indien relevant.

Op de volgende pagina worden de taken en verantwoordelijkheden van het Bureau Sportinnovator en ZonMw beschreven.

Topteam Sport is verantwoordelijk voor de vorming van strategie; Bureau Sportinnovator voor de uitvoering ervan

Bureau Sportinnovator voor de uitvoering van de strategie¹⁸

Bureau Sportinnovator is sinds 2015 onderdeel van het Cluster Sport & Bewegen van ZonMw. Het Bureau vertaalt de strategie van het Topteam Sport naar een concrete werkwijze met bijbehorende activiteiten. Dit leggen ze vast in een programmavoorstel, waarin zowel de inhoud als de financiering is uitgewerkt. Het Bureau voert dit programmavoorstel, na goedkeuring, zelf uit. De besluitvorming van het programmavoorstel verloopt in twee stappen: eerst goedkeuring door het Topteam, daarna door het bestuur van ZonMw.

Over de voortgang en resultaten legt het bureau verantwoording af aan het Topteam. Voor de procesmatige en financiële ondersteuning werkt Bureau Sportinnovator samen met ZonMw, waarvoor servicekosten worden betaald in ruil voor het gebruik van hun diensten en infrastructuur.

De Sport Innovation Officer (SIO) geeft leiding aan het Bureau Sportinnovator. De SIO heeft vergelijkbare bevoegdheden als een clusterhoofd binnen ZonMw en wordt inhoudelijk aangestuurd door de voorzitter van het Topteam Sport. De programmamanager is daarentegen formeel leidinggevende van de SIO. De verbinding met de programmamanager is er om een goede verbinding te houden met ZonMw op het gebied van strategie en inhoud, werkwijze van ZonMw, HR en financiële processen.

In 2019 bestond het team van Bureau Sportinnovator uit acht medewerkers met verschillende rollen en verantwoordelijkheden:²¹

- Twee medewerkers vervulden de functies van Secretaris van het Topteam Sport en de Sport Innovation Officer. Zij bewaakten het overzicht en fungeerden als schakel tussen het Bureau en het Topteam.
- Vier medewerkers vervulden de rol van programmamanager, elk met een eigen focusgebied, zoals de volgende negen: internationaal, bedrijven, kennis, overheid, sport, innovatiecentra, Sport Data Valley, PR en de challenges en calls. Iedere programmamanager werkte nauw samen met een 'buddy' uit het Topteam Sport, die specifieke expertise en een breed netwerk binnen het betreffende focusgebied meebracht. Deze samenwerking was erop gericht om de impact van de programma's binnen elk focusgebied zo groot mogelijk te maken, door kennis,

ervaring en netwerken te bundelen.⁶ Daarnaast was er een programmamanager vanuit ZonMw betrokken bij het programmamanagement rondom de challenges en calls.

- Daarnaast bestond het team uit een communicatieadviseur en een secretariaat, die verantwoordelijk waren voor de dagelijkse ondersteuning en externe communicatie.

ZonMw is verantwoordelijk voor financiële, juridische en administratieve ondersteuning

Sinds 2015 ondersteunt ZonMw Sportinnovator met financiële, juridische en administratieve diensten.^{8, 14} In de periode 2015 tot 2022 was het innovatieprogramma Sportinnovator namelijk ondergebracht bij ZonMw. Dit betekent onder andere dat de financieringsinstrumenten en subsidieverleningen via ZonMw verlopen, volgens de beleidskaders van ZonMw. Daarnaast staat het personeel van Sportinnovator op de loonlijst van ZonMw. Dit zorgt ervoor dat ook de personele verantwoordelijkheid over de werknemers van Sportinnovator bij ZonMw ligt.

Onderstaand zijn de formele taken van ZonMw nader beschreven:

- Het programmeren van subsidieregelingen of financieringsinstrumenten (vanuit het programmavoorstel), zoals challenges en innovatievouchers, en beheren van de uitvoering hiervan voor Sportinnovator.
- Betrokkenheid bij de onafhankelijke beoordelingsprocedure en toekenning van de subsidies. De formele besluitvorming ligt hierbij bij het bestuur van ZonMw, met een adviserende rol vanuit Topteam Sport.
- Het personeel van Sportinnovator is in dienst van ZonMw en maakt gebruik van middelen en processen van ZonMw.

Het verstrekken van de subsidies om innovaties te stimuleren verliep in de fase 2015 tot 2022 in co-creatie tussen Sportinnovator en ZonMw. Sportinnovator stelde hierbij de strategische kaders vast, waarbij ZonMw de beoordelingsrondes onafhankelijk uitvoerde volgens hun procedures en subsidievoorwaarden. Uiteindelijk zorgen Sportinnovator en ZonMw in gezamenlijkheid voor de advisering en besluitvorming rondom de verstrekking van subsidies richting innovaties.

Vanaf 2023 heeft Sportinnovator meer zelfstandigheid en slagkracht in de uitvoering van haar taken gekregen

Governance Sportinnovator in de periode 2023 tot nu

De figuur op pagina 35 toont de governance-structuur van Sportinnovator. In 2023 zijn nieuwe samenwerkingsafspraken tussen ZonMw en Sportinnovator vastgelegd.^{14, 15} Vanaf 2023 is de governance van Sportinnovator op een aantal punten herzien, met als doel meer autonomie, slagkracht en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden. De kernstructuur blijft intact met VWS als opdrachtgever, het Topteam als strategisch sturend orgaan, Bureau Sportinnovator als uitvoerende partij en ZonMw als ondersteunende partner, maar is op onderdelen aangescherpt. In de volgende alinea's worden deze aanscherpingen per betrokken organisatie toegelicht, in vergelijking met de governance van 2015 tot 2022.

VWS als opdrachtgever van Sportinnovator

In de periode 2023 tot nu blijft VWS de opdrachtgever van Sportinnovator en vervult het nog steeds dezelfde taken als beschreven op pagina 34. In deze tweede fase heeft VWS een vernieuwde opdracht gedeeld met het Topteam en Sportinnovator, met daarin een nadrukkelijke focus op sociale innovaties en het verkrijgen van meer inzicht in maatschappelijke impact.

Topteam Sport richt een dagelijks bestuur in voor de operationele aansturing

Het Topteam Sport blijft verantwoordelijk voor de strategische koers en regie, maar heeft vanaf 2023 een dagelijks bestuur ingesteld voor de operationele aansturing. Dit is bedoeld om de uitvoering van Sportinnovator efficiënter en effectiever te sturen. Binnen het Topteam zijn afspraken gemaakt over de onderlinge rolverdeling binnen dit dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur legt minimaal één keer per jaar verantwoording af aan VWS over de voortgang en behaalde resultaten.

De samenstelling van het Topteam is inmiddels geformaliseerd en bestaat uit minimaal vijf, bij voorkeur acht leden. Daarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van verschillende sectoren, waaronder sport, kennis, het bedrijfsleven en de overheid, om zo een breedgedragen en multidisciplinaire aanpak te waarborgen.

Bureau Sportinnovator krijgt meer autonomie in de uitvoering

In de Kamerbrief van juli 2022 geeft het ministerie van VWS aan dat Sportinnovator de wens heeft uitgesproken om meer handelingsvrijheid en snelheid te verkrijgen, omdat het indirect schakelen via ZonMw in de praktijk soms als remmend werd ervaren voor het innovatiebeleid. Als reactie

hierop is de positionering van Sportinnovator vanaf 2023 herijkt, met als doel meer autonomie in de uitvoering. Dit heeft ervoor gezorgd dat Sportinnovator financieel en inhoudelijk zoveel mogelijk is gemandateerd en zelf inhoudelijke verantwoordelijkheid draagt. Hierbij blijft ZonMw ondersteuning bieden op juridisch, financieel en administratief vlak. Concreet betekent dit dat Sportinnovator vanaf 2023 als een 'speciaal team' binnen ZonMw is gepositioneerd. Het valt niet langer onder het cluster Sport & Bewegen, maar maakt wel deel uit van de programma-afdeling, met ondersteuning vanuit de stafafdelingen Strategie & Innovatie en Bedrijfsvoering. De samenwerking met het cluster Sport & Bewegen blijft bestaan, maar is nu een gelijkwaardig strategisch partnerschap op programmaniveau. Binnen deze structuur heeft de Sport Innovation Officer personele en financiële bevoegdheden en bepaalt de samenstelling van Bureau Sportinnovator.

Daarnaast is Bureau Sportinnovator vanaf 2023 zelf afzender van formele correspondentie, zoals inkoopopdrachten en partnerschappen (een taak die voorheen bij ZonMw lag). Tegelijkertijd is de basisondersteuning vanuit ZonMw teruggebracht, waardoor de zelfstandige uitvoeringskracht van Bureau Sportinnovator verder is versterkt. In 2025 bestaat Bureau Sportinnovator uit dertien werknemers ten opzichte van acht in 2019. Het team bestaat momenteel uit:

- De Sport Innovation Officer.
- Vijf innovatieadviseurs die zich focussen op de verschillende focusgebieden internationaal, sport, overheid, kennis, topsport, PR en challenges en calls van het sportinnovatienetwerk. Daarnaast zijn er ook twee programmamanagers vanuit ZonMw betrokken.
- Vijf ondersteunende personeelsleden waaronder community manager, adviseur public affairs, communicatie-adviseurs, een cluster assistent en een office manager.

ZonMw versterkt faciliterende rol; inhoudelijke regie ligt bij Sportinnovator

Vanaf 2023 is de rol van ZonMw binnen Sportinnovator blijvend faciliterend. Hoewel ZonMw juridisch werkgever blijft en verantwoordelijk is voor de uitvoering van subsidieregelingen, ligt de inhoudelijke regie nu bij Sportinnovator zelf.

De samenwerking is vastgelegd in geactualiseerde samenwerkingsafspraken, waarin onder andere mandatering en procesafspraken zijn opgenomen. ZonMw ondersteunt sindsdien vooral op het gebied van HR, ICT, financiën en juridische zaken, terwijl subsidieregelingen worden uitgevoerd op basis van strategische kaders die door Sportinnovator worden vastgesteld.

2.3

Financiering en kosten



VWS verstrekt via ZonMw financiële middelen aan Sportinnovator vanuit bepaalde opdrachten; Sportinnovator vormt strategie en werkwijze hierop

Op deze pagina beschrijven we kort de algemene inkomsten en kostenstromingen van Sportinnovator, en introduceren daarmee de structuur voor het subhoofdstuk financiën.

1. Subsidieverstrekking aan Sportinnovator

VWS verstrekt opdrachten aan Sportinnovator via gunningsbrieven, waarin concrete opdrachten zijn opgenomen die aansluiten bij actuele maatschappelijke thema's en vraagstukken die op dat moment relevant zijn voor VWS. Ter uitvoering van deze opdrachten ontvangt Sportinnovator subsidiegelden via ZonMw, volgens een vooraf bepaalde constructie. Daarnaast verstrekt Sportinnovator zelf ook subsidies via ZonMw, gericht op het stimuleren van sportinnovatie binnen het bredere landschap.



Figuur: Overzicht van de algemene inkomsten en kostenstromingen van Sportinnovator.

2. Verdeling realisatie over hoofdactiviteiten en exploitatiekosten

Sportinnovator ontvangt financiële middelen (via ZonMw). Sportinnovator betaalt ZonMw via 'servicekosten' terug voor ingezette diensten: a) Beoordelingsprocedures (programmamakosten ZonMw) en b) de gefinancierde innovaties via een van de subsidieinstrumenten. Het Topteam Sport wordt door servicekosten betaalt voor ingezette diensten, met name vacatiegelden en reiskosten. Sportinnovator bekostigt zelf promoten, verbinden, coachen en de exploitatiekosten (met name personeelskosten).

Financiering c	€ 25,6 mln. (61%)
Promoten	€ 3,0 mln. (7%)
Verbinden	€ 0,7 mln. (2%)
Coachen	€ 1,9 mln. (5%)
Exploitatiekosten	€ 10,2 mln. (25%)

a Introductie van verstrekking financiële middelen aan Sportinnovator

Op deze pagina zoomen we in op de subsidies en inkomstenstromingen van Sportinnovator tussen 2015 en 2027.

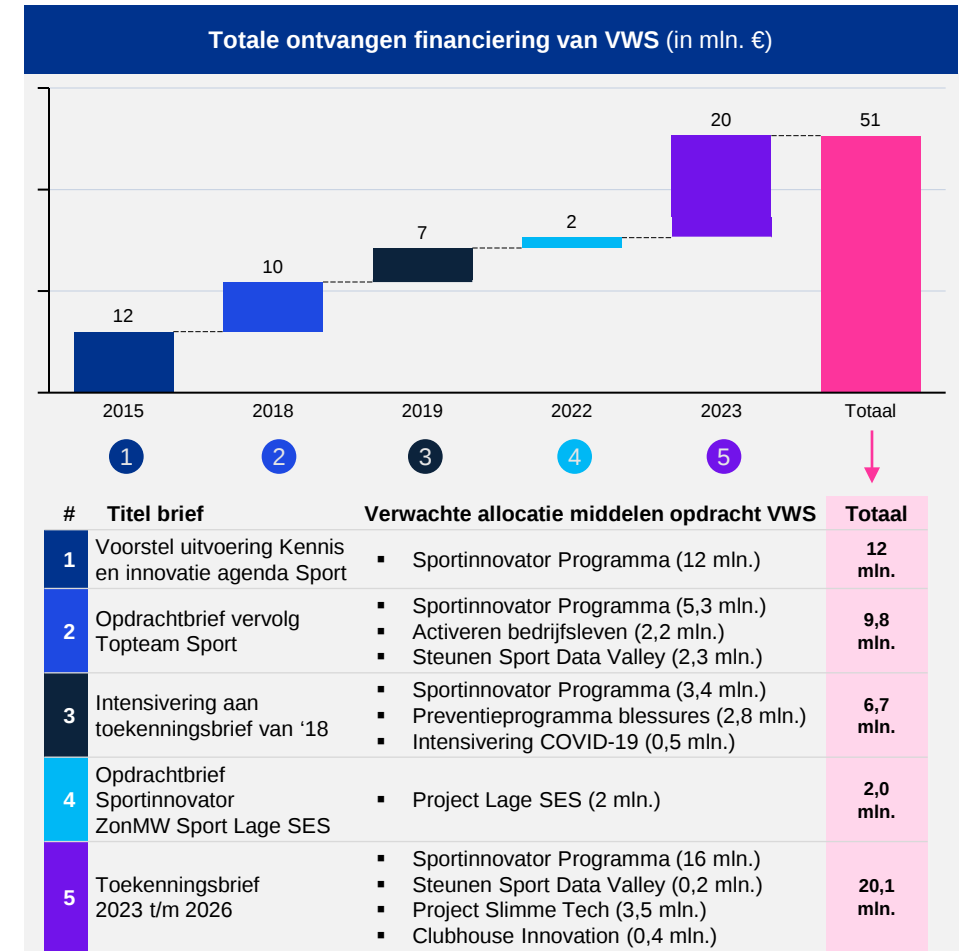
Beschrijving inkomsten Sportinnovator (2015 tot 2027)

In de figuur rechts is een overzicht opgenomen van de ontvangen middelen (€ 50,6 miljoen) van VWS over de jaren heen om invulling te geven aan de opdrachten. Deze subsidies zijn op verschillende momenten vooruitkijkend verstrekt aan Sportinnovator. Elke subsidieverstrekking is gekoppeld aan een achterliggende toekenningsbrief, beschreven in de onderstaande tabel (en legenda voor de grafiek).

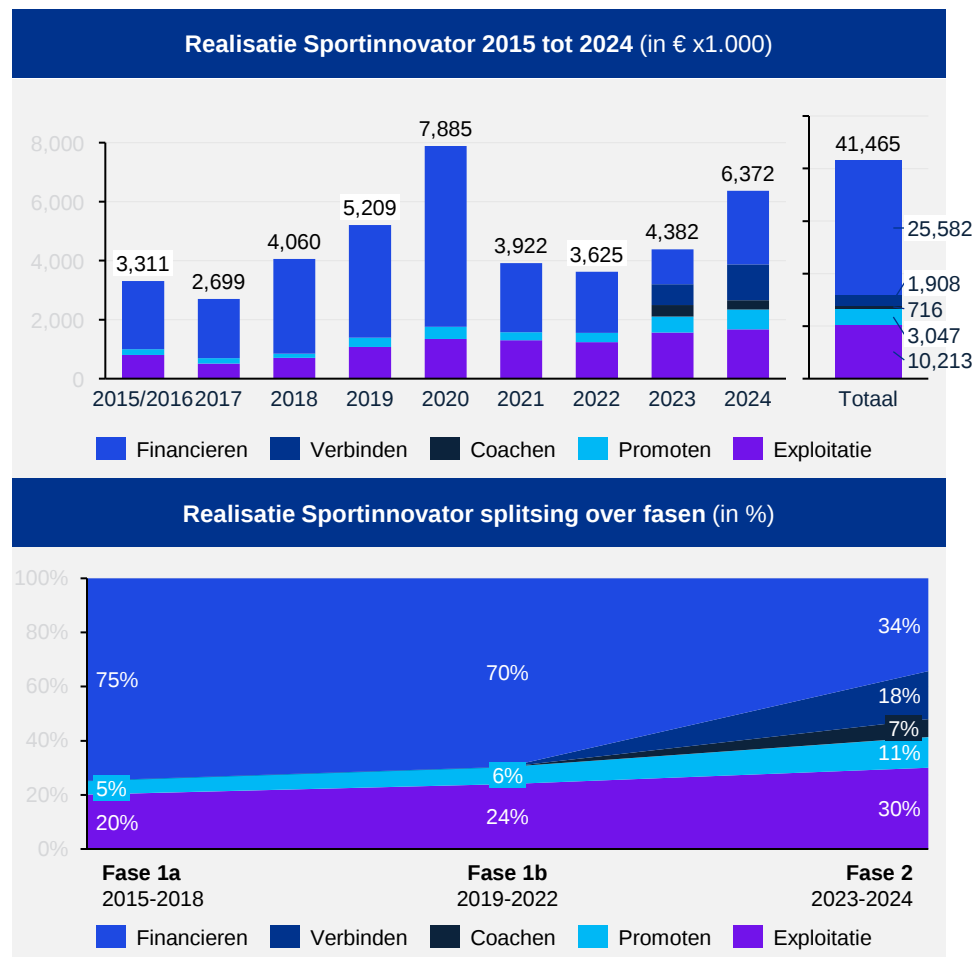
Observaties over het geheel (2015 tot 2027)

In totaal zijn er vijf momenten geweest waarop VWS een opdracht (met aanvullende middelen) heeft verstrekt aan Sportinnovator, met een totaalbedrag van 50,6 miljoen euro. Naast de drie (her)formuleringsbrieven van de opdracht van VWS aan Sportinnovator (2015, 2018 en 2023), zijn er twee additionele 'plusmomenten' geweest qua subsidieverstrekking (2020 en 2022). In de (her)formuleringsbrieven worden – ogenschijnlijk op basis van urgentie van dat moment – additionele verzoeken door VWS gedaan voor uitvoering van Sportinnovator, en daarmee de verwachte allocatie van subsidies (zie tabel rechts). Sportinnovator heeft van 2023 tot 2027 (zie brief 5 in tabel rechts) een budget van € 20,1 miljoen tot haar beschikking gekregen.

Na afronding van 2024 bedragen de totale gerealiseerde kosten € 41,46 miljoen, terwijl de totale toegewezen middelen € 50,6 miljoen bedragen. Hierdoor heeft Sportinnovator naar verwachting nog € 9,1 miljoen beschikbaar voor 2025, 2026 en 2027 (tot juli).



b Introductie verdeling realisatie over hoofdactiviteiten en exploitatiekosten



Op deze pagina zoomen we in op de totale realisatie(kosten) van Sportinnovator tussen 2015 en 2027, en opgeknipt in de verschillende fasen. In de figuur links op deze pagina worden de belangrijkste inzichten weergegeven over de kostenontwikkeling van 2015 tot en met 2026 voor vijf beschreven hoofdcategorieën van werkwijze van Sportinnovator. Alle cijfers zijn afkomstig uit de beschikbaar gestelde jaarverslagen van Sportinnovator. 2015 en 2016 zijn samengevoegd (jaar van oprichting). Van 2025 en 2026 is nog geen realisatie bekend.

Observaties over het geheel

Sportinnovator kent een totale realisatie van 41,4 miljoen euro van 2015 tot 2024:

- 62% van het gerealiseerde totaal (€ 25,6 miljoen) is ingezet voor (in)directe financiering van innovatieprojecten. Dit gebeurde via een van de beschikbare subsidie-instrumenten of funding van infrastructuur (SDV), projecten of centra. Op de volgende pagina volgt een breakdown.
- € 1,9 miljoen (5% van totaal) is ingezet voor activiteiten rondom verbindende activiteiten ten aanzien van innovaties en het innovatienetwerk. De focus ligt op verbinden sinds 2023.
- € 0,7 miljoen (2% van het totaal) is ingezet voor activiteiten rondom coachen van innovaties. De focus ligt op coachen sinds 2023.
- € 3,0 miljoen (7% van het totaal) is ingezet voor het promoten van innovaties en het netwerk.
- € 10,2 miljoen (25% van het totaal) is ingezet voor exploitatiekosten, voornamelijk personeelskosten voor a) Beoordelingsprocedures – via ZonMw (€ 2,6 miljoen), b) Het Topteam (€ 2,0 miljoen) en c) Personeelskosten Bureau Sportinnovator (€ 5,4 miljoen).

Observaties

- De allocatie van middelen voor 'financieren' is significant hoger in fase 1a (75%) en fase 1b (70%) in vergelijking met fase 2 (34%). Dit laat zien dat er in de eerste fasen meer nadruk lag op het verdelen van financiële middelen over innovaties. In fase 2 is de focus verlegd naar verbinden en coachen.
- In fase 2 zien we een aanzienlijke toename in de toewijzing van middelen voor 'verbinden' (18%) en 'coachen' (7%), wat een gevolg is van strategische verschuiving naar deze pijlers. Deze activiteiten werden in fase 1a en 1b ook al uitgevoerd, maar niet over gerapporteerd.
- Ondanks dat er strategisch meer wordt ingezet op verbinden en coachen, zijn de activiteiten gerelateerd aan 'promoten' ook percentueel toegenomen in fase 2 ten opzichte van fase 1a/1b. Tot slot valt op dat de exploitatiekosten in elke fase toenemen.

c Introductie van de pijler financieren van Sportinnovator

Op deze pagina zoomen we in op de uitgegeven financiering door Sportinnovator tussen 2015 en 2027. In de jaarverslagen van Sportinnovator wordt geen nadere toelichting gegeven op de toewijzing van financiering. Wel wordt in deze verslagen een totaalbedrag van € 25,6 miljoen vermeld dat is ingezet voor het financieren van innovatie.

Om toch meer inzicht te verkrijgen in de verdeling binnen deze categorieën, is aanvullend gebruikgemaakt van een export uit de CRM-database van Sportinnovator, een analyse van meerdere jaarverslagen en interviews met betrokkenen. Het onderstaande overzicht en gemaakte dwarsdoorsnedes zijn besproken en gevalideerd met Sportinnovator. Hierbij zijn twee belangrijke disclaimers bij te maken:

1. De CRM-database van Sportinnovator toont slechts een deel van de gegevens en biedt geen volledig inzicht.
2. Omdat het systeem pas sinds 2018 in gebruik is, ontbreken gegevens over investeringen vóór dat jaar (zoals Innovatie 2015-2017).
3. Niet-herleidbare gegevens zijn opgenomen onder de categorie Overig.

Op basis daarvan zien we hierin een vijftal categorieën terugkomen: a. het financieren van innovaties (via subsidie instrumenten), b. het financieren van de centra, c. het financieren van projecten, zoals verwacht door VWS en d) financieren van Sport Data Valley. Overige niet te attribueren financiering (3.9 miljoen) is verwerkt in de categorie e. overig.

Algemene observaties

- Tussen 2015 en 2024 is in totaal **€ 13,04 miljoen (51%)** toegekend aan innovaties. Daarvan ging € 0,82 miljoen naar topsport, € 4,38 miljoen naar het stimuleren van bewegen, en € 4,19 miljoen naar duurzaamheid. Daarnaast is € 3,73 miljoen besteed aan niet-specifiek toe te wijzen innovaties uit de periode 2015 tot en met 2017. Deze data ontbreekt in het onderzoek.
- Voor de centra is **€ 2,58 miljoen (10%)** beschikbaar gesteld. In de vorm van innovatievouchers, is € 1,58 miljoen beschikbaar gesteld. Tussen 2015 en 2017 is ook 1 miljoen beschikbaar gesteld aan Sportinnovator-centra voor de ontwikkeling en professionalisering.
- **€ 2,5 miljoen (10%)** ging naar projecten, waarvan € 1,0 miljoen naar onder andere lage SES en slimme tech in het voetbal – dit als verwachte steun vanuit VWS-opdrachtbrieven aan Sportinnovator. Tijdens de COVID-19 periode werd €1,5 miljoen geïnvesteerd in onderzoek en innovaties rond luchtkwaliteit en veilig sporten.
- Voor het initiatief Sport Data Valley is **€ 3,58 miljoen (14%)** toegekend tussen 2015 en 2024.
- De laatste post is 'Overig' met **€ 3,9 miljoen (15%)**. Deze omvat kosten die niet direct herleidbaar zijn uit jaarverslagen of databases. Mogelijk vallen hier initiatieven onder zoals lage SES-projecten, slimme technologieën, innovatielabs, en onderdelen van de sportinnovatiemonitor, innovatiecertificering en cofinanciering.



03

Over de effectiviteit van Sportinnovator



De werkwijze van Sportinnovator bestaat uit verschillende onderdelen om innovatie in het Nederlandse sportinnovatielandschap te stimuleren

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag over de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator. Daarbij wordt ingegaan op de vier onderdelen van de werkwijze en hoe deze door het veld worden ervaren in termen van dynamiek, werking en samenstelling. Deze vier onderdelen zijn in de figuur rechts weergegeven en bestaan uit:

- Subhoofdstuk 3.1. Sportinnovatieformule
- Subhoofdstuk 3.2. Subsidie-instrumentarium
- Subhoofdstuk 3.3. Innovatiecentra
- Subhoofdstuk 3.4. Quadruple helix-model

Methodiek

Voor inzicht in de effectiviteit zijn drie methoden gecombineerd: documentanalyse, een vragenlijst onder centra en interviews met stakeholders uit het netwerk. Op basis hiervan is in kaart gebracht hoe betrokken partijen binnen het innovatienetwerk van Sportinnovator de werkwijze beoordelen.

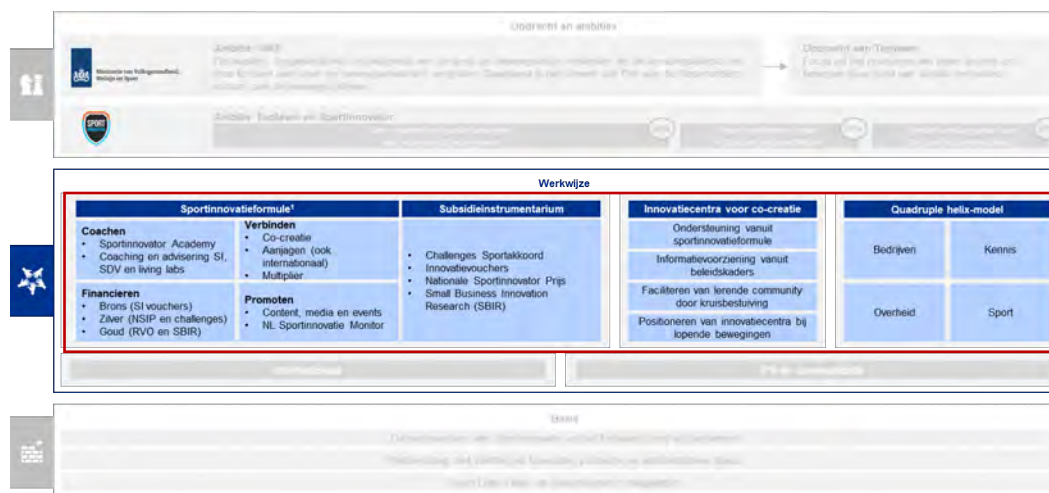
Disclaimer

Het in dit hoofdstuk geschetste beeld van Sportinnovator is het resultaat van een ontwikkeling die zich over een periode van tien jaar heeft voltrokken, sinds de oprichting in 2015. In hoofdstuk 2 zijn drie fasen onderscheiden, omdat de werkwijze en structuur van Sportinnovator zich in de loop der tijd hebben doorontwikkeld. In hoofdstuk 3 wordt de effectiviteit van Sportinnovator beschreven op basis van de huidige werkwijze van Sportinnovator). Deze werkwijze is in onderdelen vanaf de start van Sportinnovator in 2015 organisch ontwikkeld en sinds 2023 formeel vastgelegd als de standaardwerkwijze van Sportinnovator. De analyse van de afgelopen 10 jaar in dit hoofdstuk opgebouwd langs de onderdelen van de werkwijze.

In 2023 en 2024 zijn additionele vereisten in de huidige lopende opdracht verstrekt aan Sportinnovator: Slimme Tech, Innovation Clubhouse en Sport Data Valley³. Deze vereisten waren bedoeld om parallel te lopen aan de reguliere uitvoering van het programma van Sportinnovator. De invulling van deze drie additionele vereisten volgde echter een andere werkwijze dan die van de lopende opdracht. Om die reden zijn ze buiten beschouwing gelaten in de door KPMG uitgevoerde analyse naar effectiviteit in dit hoofdstuk.

Leeswijzer

In de volgende subhoofdstukken wordt per onderdeel de effectiviteit toegelicht, op basis van inzichten uit interviews en de vragenlijst. Deze inzichten worden zo objectief mogelijk gepresenteerd en waar mogelijk getoetst via triangulatie. Elk hoofdstuk sluit af met een reflectie vanuit KPMG met een beoordeling over de effectiviteit van het betreffende onderdeel.



Definitie van effectiviteit

Effectiviteit verwijst naar het resultaat van **doelgericht handelen**. Het gaat niet uitsluitend om de hoeveelheid inspanning, maar vooral om het vermogen om op het juiste moment de juiste acties te ondernemen. Waar efficiëntie zich richt op het proces (hoe iets wordt gedaan), richt effectiviteit zich op doelgericht handelen. De impact (H4) is wanneer er gekeken wordt naar wat het handelen heeft opgeleverd.

3.1

Effectiviteit van de sportinnovatie-formule



De Sportinnovatieformule van Sportinnovator bestaat uit vier pijlers om innovaties binnen de financieel gesteunde projecten verder te ontwikkelen

Leeswijzer

Sportinnovator werkt met haar Sportinnovatieformule vanuit vier pijlers: **coachen, verbinden, financieren en promoten**. In de figuur rechts is weergegeven hoe de werkwijze vanuit de vier pijlers plek krijgt binnen de strategie van Sportinnovator. De vier pijlers vormen samen de basis van de werkwijze om innovatie binnen de financieel gesteunde projecten te stimuleren.

In dit subhoofdstuk gaan we in op hoe effectief deze werkwijze wordt ervaren vanuit het veld. We lopen de vier pijlers individueel langs waarbij we beschrijven wat goed gaat en waar momenteel nog ontwikkelpunten voor Sportinnovator liggen. In de volgende pagina's worden de pijlers uitgelicht. Onderstaand een beschrijving per pijler¹⁴:

1. **Coachen:** Sportinnovator ondersteunt innovatieprojecten door coaching en advies te bieden vanuit Topteam-leden of Sportinnovator-medewerkers. Daarnaast biedt de Sportinnovator Academy startups de mogelijkheid om versneld stappen te maken via een acceleratorprogramma, waarin workshops en netwerkmogelijkheden worden aangeboden.
2. **Verbinden:** Sportinnovator speelt een verbindende rol bij het stimuleren van projecten waarin sportaanbieders, gemeenten, onderzoekers en bedrijven in co-creatie samenwerken. De centra binnen het Sportinnovator-netwerk hebben hierin een belangrijke rol, omdat innovaties voor maatschappelijke uitdagingen in de praktijk met burgers kunnen worden getest en verbeterd.
3. **Promoten:** Sportinnovator maakt gebruik van verschillende communicatiekanalen om innovaties vanuit het netwerk onder de aandacht te brengen bij de relevante doelgroep en zo de zichtbaarheid te vergroten. Dit doen zij met video's, webartikelen, brochures en publicaties.
4. **Financieren:** Sportinnovator stimuleert innovaties door inzet van eigen financiële middelen. Dit doen zij onder andere met innovatievouchers en challenges, het uitreiken van de Nationale Sportinnovator Prijs en innovatiecompetities. De financieringsrol van Sportinnovator helpt innovatieprojecten versneld op te starten, door te ontwikkelen of op te schalen. Sinds 2015 hebben meer dan 300 initiatieven financiële ondersteuning ontvangen vanuit Sportinnovator.

Disclaimer: De vier pijlers van Sportinnovator functioneren niet altijd los van elkaar; ze zijn sterk met elkaar verweven en versterken elkaar in hun werking. De mate van effectiviteit van de vier pijlers hangt daarom vaak af van het samenspel ertussen.



Figuur: Overzicht van werkwijze Sportinnovator in fase 2 vanuit hoofdstuk 2.



Figuur: Innovatiemethodiek vanaf 2023 waarbij Sportinnovator inzet op vier pijlers.¹⁴



Effectieve coaching vraagt om een professionaliseringslag; een rol die ook door andere partijen dan Sportinnovator kan worden vervuld

Pijler Coachen binnen de Sportinnovatieformule

Sportinnovator zet haar innovatiemanagers en netwerk doelgericht in voor coaching

Binnen het Sportinnovator-netwerk onderhouden zowel innovatiemanagers als leden van het Topteam hun eigen deelnetwerken, elk gericht op een specifieke sector.^{6, 19} Deze werkwijze blijkt effectief: het zorgt niet alleen voor herkenbare aanspreekpunten, maar vergemakkelijkt ook het vinden van de juiste experts om innovaties verder te ontwikkelen. Verschillende gesteunde innovaties gaven aan dat zij toegang hadden tot ervaren professionals (bijvoorbeeld via de gecertificeerde centra), waarmee waardevolle gesprekken werden gevoerd (bijvoorbeeld over doelgroepsegmentatie en marktbenadering). Het sparren met ervaringsdeskundigen wordt als waardevol ervaren, juist vanwege de aanwezige kennis en expertise binnen het netwerk.

Sportinnovator speelt aanvullend zelf ook een coachende rol in het begeleiden van gesteunde innovaties in bijvoorbeeld hun route richting financiering. Met kennis van eerdere trajecten helpt Sportinnovator bij het structureren van stappen zoals incubatorprogramma's, subsidies en mogelijke vervolgstappen richting investeerders.* In de vroege ontwikkelfase van innovaties blijkt coaching rondom thema's als financiering, opschaling en onderzoek relevant om verdere stappen te kunnen zetten.

Ontwikkelkansen voor Sportinnovator om coaching nog effectiever in te zetten

Binnen de huidige werkwijze van Sportinnovator wordt de pijler 'coachen' minder vaak als belangrijkste pijler genoemd. De focus ligt vooral op het financieren van innovaties en het leggen van verbindingen binnen het netwerk. Daardoor krijgt coaching minder aandacht, terwijl juist daar kansen liggen om richting te geven aan het ecosysteem en om echte, blijvende impact te realiseren in de Nederlandse sportsector. Hoewel het contact met de aanspreekpunten als ondersteunend en fijn worden ervaren, zijn er volgens het veld een aantal ontwikkelkansen om coaching in de toekomst doelmatiger en effectiever in te zetten, zodat innovaties beter begeleid worden in hun groei.

1. Meer proactieve ondersteuning bij ontwikkelfase

In de ontwikkelfase van innovaties kan coaching meer opleveren dan nu het geval is. De waarde ervan wordt wel herkend, maar de invulling blijft vaak beperkt. Coaches hebben niet altijd voldoende tijd of beschikbaarheid bij de kleinere innovatieprojecten (het blijft vaak bij één of twee

gesprekken om iemand op weg te helpen), waardoor structurele begeleiding uitblijft. Ook is het niet altijd duidelijk wat je precies aan een coach kunt vragen, wat leidt tot gemiste kansen.

2. Professionaliseringslag in de coaching in de opschaa fase

Volgens het veld kan Sportinnovator sterker inzetten op een coachende rol, met meer gerichte ondersteuning bij impact, opschaling en businessmodellen. Juist in de opschaa fase blijkt dat veel ondernemers nog zoekende zijn: hun ideeën zijn vaak vernieuwend en de innovatie werkt in de praktijk, maar de stap naar een duurzaam en schaalbaar model vraagt om meer ervaring en begeleiding. Veel ondernemers bevinden zich nog in een vroege fase van hun ondernemerschap, waardoor essentiële kennis en vaardigheden rondom strategie, positionering en groei ontbreken. Dit maakt de opschaa fase complex en weerbarstig.

Bij een grotere begeleidingsbehoefte wordt nu vaak doorverwezen naar het interne programma Sportinnovator Academy. Tegelijk is er juist in deze fase behoefte aan directe en structurele ondersteuning. Sportinnovator kan hieraan bijdragen, maar kan er ook bewust voor kiezen deze coachende rol blijvend bij externe partijen te beleggen, om zelf meer focus te leggen op het verbinden van een krachtig ondersteuningsnetwerk.

Reflectie KPMG

Hoewel coaching binnen het Sportinnovator-netwerk op verschillende manieren wordt ingezet en door gesteunde innovaties als waardevol wordt ervaren, is het de vraag of voortzetting van deze pijler noodzakelijk is. In de praktijk blijkt dat coaching al goed vertegenwoordigd is via de partijen in het netwerk (bijvoorbeeld vanuit de centra door het innovatiecentrum van de Johan Cruijff ArenA te benutten voor coaching aan duurzaamheidsinnovaties). Sportinnovator hoeft deze rol niet volledig zelf te dragen, maar kan vooral waarde toevoegen door verbindingen te leggen en schakels te vormen tussen ondernemers en relevante experts uit het netwerk. Met name in de opschaa fase ligt er nog ruimte om het netwerk te verbreden richting specifieke kennis over impact en businessmodellen. Die verbreding hoeft echter niet te betekenen dat Sportinnovator haar innovatiemanagers zelf specialiseert hierin. Juist door bestaande expertise in het veld slim te benutten, kan Sportinnovator haar verbindende rol versterken en zich gericht focussen op waar echt waarde kan worden toegevoegd.



Verbinden als belangrijke pijler, maar het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere partijen is beperkt

Pijler Verbinden binnen de Sportinnovatieformule

Verschillende impactvolle verbindingen en consortia zijn tot stand gekomen dankzij de faciliterende rol van Sportinnovator

De pijler 'verbinden' binnen Sportinnovator gaat over het samenbrengen van vraag en aanbod in het innovatielandschap. Dit doen de innovatiemanagers en het Topteam door ondernemers, sectoren en andere relevante partijen met elkaar in contact te brengen. Door deze verbindingen te leggen, kunnen ontbrekende schakels in ontwikkeltrajecten worden gevonden en betrokken. Bijvoorbeeld wanneer een ondernemer een goed werkende innovatie heeft, maar nog geen toegang tot de eindgebruiker of een geschikte (grootschalige) testlocatie.

Het verbinden kan ook betekenen dat er kleinere netwerken worden gevormd rondom een specifiek thema. Denk aan initiatieven rond slimme technologie om discriminatie in voetbalstadions tegen te gaan, of aan samenwerkingen via Brightlands Chemelot Campus waar vooral gewerkt wordt aan applied science-vraagstukken. In zulke netwerken wordt kennis gedeeld en ontstaan soms consortia die gezamenlijk meer slagkracht hebben (bijvoorbeeld om invloed uit te oefenen op beleid of om gezamenlijk op te schalen).

Sportinnovator speelt in dit proces een begeleidende en faciliterende rol. Het gaat niet alleen om het leggen van het eerste contact, maar ook om het tijdelijk ondersteunen van de samenwerking zodat er daadwerkelijk iets uit voortkomt (zoals een pilot of een gezamenlijk project). Die ondersteuning is vaak praktisch: het organiseren van een kennismakingsgesprek, het delen van contactgegevens of het uitnodigen van relevante partijen bij een pitch.

Sportinnovator en partijen uit het veld zijn positief over de manier waarop verbindingen tot stand worden gebracht

Sportinnovator ziet de verbindende rol als een van haar sterkste kanten, omdat het helpt om samenwerking op gang te brengen en innovatieprocessen te versnellen. Door actief partijen met elkaar in contact te brengen, ontstaan er nieuwe kansen om innovaties verder te brengen. Het gaat dan niet alleen om het leggen van een eerste verbinding, maar juist om het creëren van een context waarin samenwerking echt van de grond komt. Ook vanuit het veld wordt deze rol gewaardeerd. Er wordt gesproken over verbindingen die daadwerkelijk impact hebben; niet alleen om ideeën uit te wisselen, maar om innovaties te ontwikkelen, te valideren met de markt en

uiteindelijk ook op te schalen. Juist die koppeling tussen inhoudelijke vraagstukken en de juiste partners maakt dat er beweging ontstaat. Het netwerk van Sportinnovator fungeert daarbij als een katalysator: het helpt om de juiste mensen bij elkaar te brengen op het juiste moment, en dat wordt gezien als waardevol.

De vertegenwoordiging binnen het netwerk van Sportinnovator is niet evenredig verdeeld tussen topsport en breedtesport

Het leggen van de juiste verbindingen bleek in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend. Sportinnovator kent veel mensen binnen de topsport en heeft daar een sterk netwerk, maar dat maakte het soms lastiger om innovaties die ontwikkeld zijn voor niches in de breedtesport goed te positioneren in het netwerk. Deze innovaties vragen om een andere afzetmarkt of gebruikersgroep, en in zulke gevallen moesten ondernemers vaak zelf op zoek naar de juiste partijen om mee in contact te komen.

De verbindingen die Sportinnovator legt zijn niet altijd onderscheidend, omdat veel structuurpartijen in het veld dit ook zelfstandig kunnen organiseren

Verbinden om innovatie te stimuleren is een pijler waar veel andere structuurpartijen vanuit sectoren overheid en sport zoals NOC*NSF, TeamNL, sportbonden, centra en VSG actief op inzetten, ieder vanuit hun eigen netwerk en rol richting relevante partijen. Net als Sportinnovator organiseren zij bijeenkomsten, delen kennis en signaleren behoeften. Daarbij zien ze zichzelf als een partij die kennis ophaalt en verspreidt, en bewustwording stimuleert. In die zin overlapt hun werk met de verbindende rol van Sportinnovator, waarbij wordt aangegeven dat een tussenpartij als Sportinnovator daarom niet altijd nodig is. *“Als ik vier sectoren bij elkaar wil brengen, kan ik dat zelf ook doen.”*

Ook Sportinnovator erkent het belang van verbinden, maar geeft aan dat het qua schaal en impact niet op hetzelfde niveau zit als bijvoorbeeld NOC*NSF. Vanuit dat perspectief is het logischer dat Sportinnovator meebeweegt met grotere spelers in het veld, in plaats van zelf het voortouw te nemen. Aanvullend ziet het veld ruimte voor verbetering in de onderlinge samenwerking en verbinding in het netwerk. Er is behoefte aan het structureel ontsluiten van elkaars kennis en competenties, bijvoorbeeld via een gedeeld dashboard, om meer samenhang en efficiëntie in het ecosysteem te creëren.



Inzicht in de impact van de gelegde verbindingen is op termijn cruciaal om de waarde van deze inspanningen te bepalen

Reflectie KPMG

Hoewel Sportinnovator met haar verbindende rol verschillende impactvolle samenwerkingen heeft weten te realiseren, is het niet altijd duidelijk welke concrete impact deze verbindingen daadwerkelijk hebben opgeleverd. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het leggen en faciliteren van contacten, maar zonder duidelijke opvolging of meetbare resultaten blijft de effectiviteit lastig te beoordelen. De kracht van deze pijler zit dan ook niet alleen in het aantal verbindingen, maar vooral in de kwaliteit ervan en het vermogen om deze te laten leiden tot tastbare uitkomsten. Het koppelen van KPI's aan deze inspanningen kan helpen om dit scherper te monitoren.

Daarnaast is het de vraag in hoeverre Sportinnovator als verbinder echt noodzakelijk is binnen alle onderdelen van het huidige ecosysteem. In de sportsector en bij overheden zijn al veel partijen actief die deze rol vanuit hun eigen netwerk en positie vervullen. Zij weten relevante spelers te verbinden, organiseren bijeenkomsten en stimuleren samenwerking, vaak zonder tussenkomst van Sportinnovator. In dat opzicht is de toegevoegde waarde van Sportinnovator als verbinder niet altijd duidelijk.

Tegelijkertijd is er juist in het bedrijfsleven en bij kennisinstellingen nog geen vanzelfsprekende partij die deze verbindende rol op zich neemt. Hier ligt een kans voor Sportinnovator om zich scherper te positioneren en met meer focus een waardevolle bijdrage te leveren. Door zich te richten op domeinen waar de rol van verbinder nog niet is ingevuld (zoals tussen sportorganisaties en het bedrijfsleven, of tussen kennisinstellingen en praktijkgerichte innovatie) kan Sportinnovator impact genereren die verder reikt dan de eigen programma's. Concreet kan Sportinnovator inzetten op het verbinden van sportinnovaties met het bedrijfsleven, en in het bijzonder met de ondernemende sportpraktijk (bijvoorbeeld de POS). Aanvullend ligt er een kans om kennisinstellingen scherper te positioneren als actieve partners in het innovatieproces.



Het promoten van innovaties draagt bij aan zichtbaarheid en vertrouwen, maar blijkt in de praktijk onvoldoende effectief

Pijler Promoten binnen de Sportinnovatieformule

Promotie via het netwerk van Sportinnovator blijkt in de praktijk effectief en straalt vertrouwen uit richting de markt

Sportinnovator beschouwt promotie als een belangrijk middel om innovaties zichtbaar te maken en draagvlak te creëren binnen de sportsector. Bij succesvolle innovatieprojecten wordt actief gekeken hoe deze verder opgeschaald kunnen worden, waarbij promotie als strategisch instrument wordt ingezet. In deze aanpak speelt het netwerk een centrale rol, waarbij vooral grotere partijen worden betrokken die niet alleen veel zichtbaarheid en publiciteit kunnen genereren, maar ook bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen in de innovatie. Wanneer een pilot succesvol wordt uitgevoerd bij een gevestigde organisatie of een van de centra, straalt dat vertrouwen uit naar andere spelers in de markt. Het geeft een signaal af dat de innovatie serieus genomen wordt en potentie heeft, wat de kans op verdere adoptie en opschaling vergroot.

Promotie binnen Sportinnovator krijgt vorm via verschillende kanalen en activiteiten.^{2, 13} Denk aan toernooidagen, demonstraties en showcases, zoals bijvoorbeeld bij het circulaire kunstgrasveld waarbij relevante stakeholders uit verschillende sectoren worden uitgenodigd om de innovatie in de praktijk te ervaren. Daarnaast wordt promotie ondersteund via pitches bij relevante stakeholders, presentaties, gesprekken binnen het netwerk en zichtbaarheid via de website of andere georganiseerde evenementen. Deze bijeenkomsten vervullen niet alleen een netwerkfunctie, maar hebben ook een praktische waarde: ze bieden de gelegenheid om innovaties te signaleren en in contact te brengen met potentiële partners of gebruikers. Aanvullend wordt er uitvoering gegeven aan de pijler 'promoten' door middel van verschillende communicatiemiddelen, zoals interviews, social media, campagnes, radio, TV en podcasts.

Sportinnovator schiet qua bereik en zichtbaarheid tekort om innovaties effectief onder de aandacht te brengen bij de juiste doelgroepen

Ondanks deze inspanningen klinkt er ook kritische reflectie vanuit Sportinnovator en het veld over de effectiviteit van de promotiepijler. Andere organisaties vanuit het veld (zoals NOC*NSF of KNVB) beschikken vaak over een groter bereik en zijn beter gepositioneerd om specifieke doelgroepen aan te spreken.* Daarnaast geven veel innovatieprojecten aan dat zij zelf nog steeds veel geld moeten investeren in marketing en klantacquisitie. Dit roept de vraag op of het voor Sportinnovator zinvol is om zelf veel tijd en middelen te blijven steken in het promoten van de innovaties, terwijl andere partijen hier mogelijk beter in zijn toegerust.

Er is binnen Sportinnovator steeds vaker discussie over de toekomst van de pijler 'promoten'. De vraag is of promotie nog als zelfstandige pijler moet worden gezien, of dat Sportinnovator zich beter kan richten op het leggen van verbindingen en het benutten van bestaande netwerken die al veel bereik en communicatieve slagkracht hebben. Vanuit het veld klinkt de behoefte om deze rol opnieuw tegen het licht te houden.

Reflectie KPMG

Hoewel promotie via het netwerk van Sportinnovator in bepaalde gevallen bijdraagt aan zichtbaarheid en vertrouwen, blijkt de structurele inzet ervan als zelfstandige pijler onvoldoende waarde te bieden. In de gevallen dat het wel bijdraagt, wordt duidelijk dat dit grotendeels te danken is aan eerdere investeringen in de pijler van verbinden.

Door de beperkte reikwijdte en het bescheiden bereik van Sportinnovator is het in veel gevallen lastig om innovaties zelfstandig onder de aandacht te brengen bij relevante doelgroepen. Tegelijkertijd zijn andere partijen in het veld hiervoor vaak ook beter gepositioneerd en kunnen deze rol daarom effectiever vervullen.

Vanuit dit perspectief ligt het voor de hand om promotie niet langer als een aparte pijler te behandelen. Middelen kunnen dan gerichter worden ingezet op activiteiten waar Sportinnovator meerwaarde levert, zoals het verbinden van stakeholders en het faciliteren van samenwerking.



Financieren blijkt een krachtig middel om innovatie te stimuleren, maar het ontbreekt vaak aan duidelijke focus en verantwoording over impact

Pijler Financieren binnen de Sportinnovatieformule

De vraaggerichte inzet van financiële ondersteuning wordt als prettig en cruciaal ervaren voor het slagen van innovatie in de sport

Uit gesprekken met het veld blijkt dat de aanpak van Sportinnovator sterk vraaggestuurd is, in plaats van instrument- of aanbodgedreven. Deze verschuiving is de afgelopen jaren bewust ingezet door Sportinnovator.⁶ De vragen ontstaan vaak vanuit signalen uit het veld, zoals nieuwe wetgeving of maatschappelijke ontwikkelingen. Vervolgens wordt een passend instrument ingezet (zoals een challenge) en actief contact gezocht met relevante netwerkpartners om gezamenlijk tot een succesvolle oplossing van de vraag te komen. Het instrumentarium dient hierbij als middel om invulling te geven aan de pijler 'financieren'. In hoofdstuk 3.2 wordt dieper ingegaan op de effectiviteit van dit instrumentarium.

Uit gesprekken met door Sportinnovator financieel gesteunde innovaties blijkt dat de subsidiëring een cruciale rol heeft gespeeld, niet alleen vanwege de financiële bijdrage, maar ook door de begeleiding bij vervolgstappen richting aanvullende financiering. Vaak staat dit los van formele procedures, waarbij Sportinnovator actief helpt om initiatiefnemers door het complexe landschap van regelingen te navigeren. In veel gevallen blijkt die begeleiding en matchmaking zelfs waardevoller dan het geld zelf. Enkele innovaties gaven over de financiering vanuit Sportinnovator het volgende aan:

- *“Zonder Sportinnovator was dit project niet van de grond gekomen.”* Het ging hierbij om een technisch complex traject met veel onderzoek en ontwikkeling, waarbij de subsidie werd benut voor onder andere een proof of principle, haalbaarheidsstudie, productontwikkeling en certificering. Aanvullend werd een marketingbureau ingeschakeld voor marktonderzoek (als verplicht onderdeel van de subsidie). De voorwaarden die Sportinnovator stelde, zoals het vinden van een distributiepartner, werden als streng maar zinvol ervaren. Ze stimuleerden het projectteam om actief na te denken over marktintroductie en schaalbaarheid, wat uiteindelijk bijdroeg aan een sterker en toekomstbestendig innovatieproces.
- *“Zonder deze financiële steun was het product veel simpeler gebleven.”* De subsidie maakte het mogelijk om een digitaal product te ontwikkelen, salarissen te bekostigen en meerdere iteraties uit te voeren op basis van gebruikersbehoeften. De ondersteuning speelde een belangrijke rol in het versterken van de technische ontwikkeling en de marktgerichtheid.

Toch wordt ook vanuit deze hoek benadrukt dat centrale sturing op de financiën ontbreekt. De pijler 'financieren' en het bijbehorende subsidie-instrumentarium worden door Sportinnovator gezien als het meest waardevolle middel, mits deze beter worden ingericht op het faciliteren van opschaling, het meten van impact en een sterkere verankering binnen het bredere ecosysteem.

Het is vaak onduidelijk waarom projecten worden gefinancierd; er is behoefte aan een kritische blik op haalbaarheid en betaalbaarheid

Tegelijkertijd klinkt er vanuit het netwerk ook kritiek op de effectiviteit van het subsidie-instrumentarium, waarbij wordt betwijfeld of er voldoende kritisch wordt gekeken naar de besteding van middelen. Het is niet altijd duidelijk of beschikbaar waarom bepaalde projecten worden gefinancierd. Omdat het om overheidsgeld gaat, is het essentieel om scherp te blijven op haalbaarheid en betaalbaarheid van de innovaties, alsmede de nut en noodzaak van gesteunde innovaties. Er bestaat twijfel of Sportinnovator deze kritische blik voldoende hanteert.

Aanvullend leeft de vraag of het huidige instrumentarium wel de juiste doelgroepen bereikt; het proces wordt daardoor soms ervaren als “hagel schieten en zien wat blijft hangen”. Zo schrijven ondernemers uit de sportwereld, vanwege hun commerciële focus, minder snel in op dergelijke challenges. Juist hun deelname is echter wenselijk, omdat zij vanuit hun marktgerichte positie vaak werken aan vernieuwende ideeën om relevant te blijven. Die innovaties sluiten regelmatig aan op maatschappelijke vraagstukken (zoals die van gemeenten) en kunnen directe oplossingen bieden. Tegelijkertijd worden de aanvraagprocedures als complex ervaren, waardoor efficiëntie ontbreekt om snel en laagdrempelig mee te doen.

Om die reden wordt vanuit het veld gepleit voor een verschuiving van het zwaartepunt naar grotere financieringsticks van bijvoorbeeld één miljoen euro, gericht op projecten met meer potentie en impact. Dit zorgt niet alleen voor meer ruimte, maar het richt de organisatie er ook op om zorgvuldig te kijken naar de beoogde impact, betaalbaarheid en haalbaarheid van innovaties. Indien gewenst kan er een kleiner potje voor kleinschalige initiatieven beschikbaar blijven (zoals de vouchers).



De afgenomen effectiviteit van de pijler financieren hangt mogelijk samen met de focus van Sportinnovator op ecosysteemversterking

Om beter te beoordelen hoe effectief Sportinnovator de financieringsmiddelen inzet om innovatie te stimuleren, analyseren we de verhouding tussen middelen die naar de markt zijn gegaan en middelen die zijn gebruikt voor de organisatie daarvan.

Inzicht in de verhouding tussen kosten en marktfinanciering

Uit de jaarverslagen blijkt dat Sportinnovator tussen 2018 en 2024 in totaal € 25,6 miljoen heeft geïnvesteerd in directe financiering van innovaties, SDV, centra, projecten – dat is 61% van de totale realisatie (zie subhoofdstuk 2.3: Financiering en kosten). De overige 39% is besteed aan ondersteunende activiteiten zoals programmakosten (ZonMw en Sportinnovator zelf), kosten Topteam en de overige pijlers 'verbinden', 'coachen' en 'promoten' binnen verschillende domeinen. Om deze verhouding verder te duiden is de ratio tussen totale gemaakte kosten en financiering naar de markt geanalyseerd, te kennen als Totale Kosten / Financiering Ratio. Over de 10 jaar van Sportinnovator, stond tegenover elke bestede euro gemiddeld € 1,47 voor innovaties. Zie tabel aan de linkerkant.

De effectiviteit van elke euro die richting de markt is besteed, is in de jaren afgenomen

Wat opvalt is dat sinds 2020 de effectiviteit van gelden richting de markt is afgenomen. Waar de verhouding in eerdere jaren nog gunstiger was, is deze sinds 2023 zelfs gedaald tot onder de ratio van € 1 kosten per € 1 financiering.

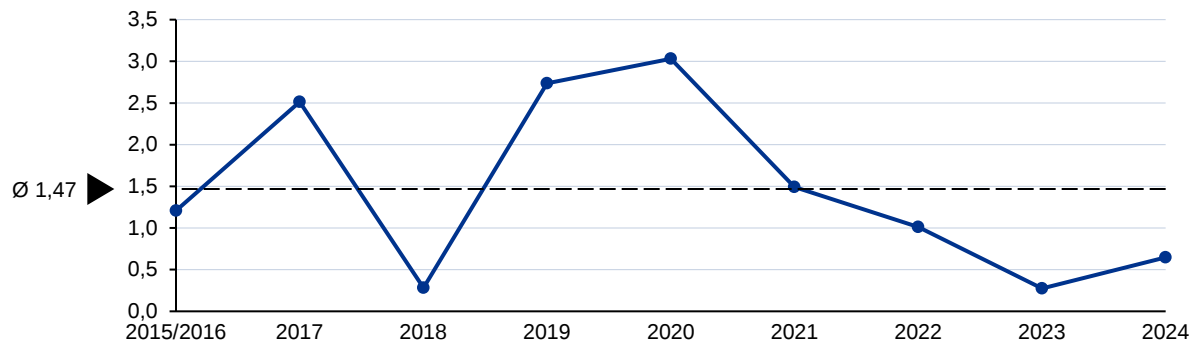
Deze ontwikkeling is een gevolg dat Sportinnovator zich anders is gaan organiseren en de focus heeft verlegd naar een bredere inzet dan enkel *financieren*. Hierin is ingezet op de verschillende pijlers – zoals het versterken van netwerken, het coachen van partijen en het stimuleren van samenwerking tussen wetenschap, bedrijfsleven, overheid en samenleving. Dit levert met name een stijging op van programmakosten voor Sportinnovator (in fte) over de jaren. De totale kosten (ex. financiering) van Sportinnovator zijn met 18% per jaar toegenomen (samengestelde jaarlijkse groei; CAGR). Zie tabel aan de rechterzijde.

Belangrijk om te benadrukken is dat dit ratio uitsluitend iets zegt over de verhouding van kosten en (in)directe investeringen in innovaties. Ze geven geen oordeel over de impact die Sportinnovator realiseert met haar bredere inzet op ecosysteemversterking, netwerkvorming en kennisdeling – activiteiten die gericht zijn op duurzame en effectieve innovatie, maar niet direct in financiering voor de markt kan worden uitgedrukt. Dit beschrijven we in het hoofdstuk impact.

Ratio's kosten (zie rechtertabel) versus financiering innovaties sportsector (in €)



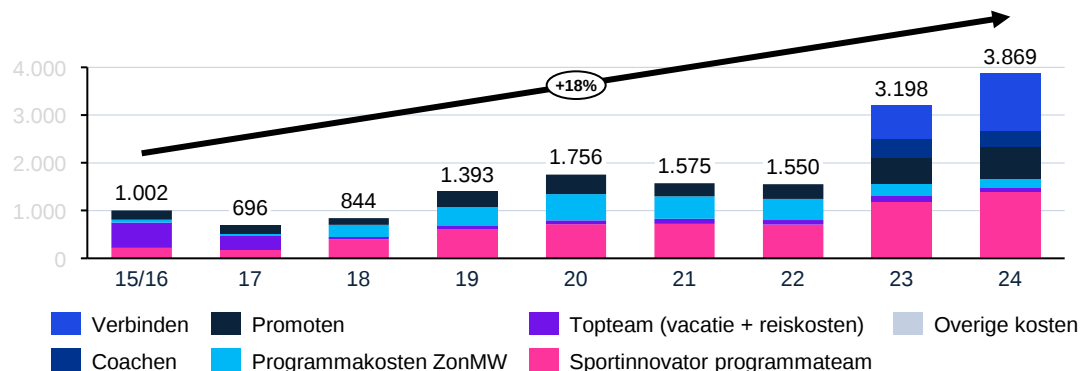
Dataset: Jaarverslagen | Tijdsperiode: 2015 tot 2024 | Totale financiering: €25,6 mln.



Overzicht van de verdeling van de kosten over tijd (in miljoenen €)



Dataset: Jaarverslagen | Tijdsperiode: 2015 tot 2024 | Totale kosten: € 15,8 mln.





Sportinnovator moet scherper kiezen welke projecten financieel worden ondersteund en daarbij sturen op impact en KPI's bij de aanvraag

Reflectie KPMG

Sportinnovator levert via de pijler 'financieren' een waardevolle bijdrage aan uiteenlopende innovatieprojecten in de (Nederlandse) sport. Zowel grote als kleine bedragen helpen projecten daadwerkelijk een stap verder te komen. Bijvoorbeeld richting market readiness, het ontwikkelen van een minimum viable product, of het verkennen van doelgroepen op wetenschappelijke basis. Innovatie in de sport is qua financiering lastig te verkrijgen; niemand is écht verantwoordelijk voor het algemene aanjagen van innovatie in het gehele sport en bewegen; de pijler 'financieren' vanuit Sportinnovator is dan ook een welkome impuls binnen het sportinnovatielandschap.

Toch is het aan te raden om meer focus en prioriteit aan te brengen binnen deze pijler. Gericht investeren in een beperkt aantal kansrijke initiatieven is doorgaans effectiever dan versnippering over veel kleinere bijdragen. Om die reden wordt onder andere in hoofdstuk 3.2 dieper ingegaan op de effectiviteit van het instrumentarium. Aanvullend is het vanuit het aanbrengen van focus, relevant om te kijken naar de omvang van projecten waarop gefocust wordt en de duur van betrokkenheid van Sportinnovator. Meer focus op grotere financieringsbedragen voor substantiële sportinnovatieprojecten biedt kansen voor langdurige inzet, gerichte impact en betere terugkoppeling richting stakeholders.

Tot slot verdienen de huidige aanvraagprocedures aandacht. Deze procedures vertragen momenteel het proces en vragen niet altijd de juiste informatie van ondernemers of van Sportinnovator zelf. Cruciale elementen zoals een onderbouwde impactmeting of een duidelijke legitimatie voor toekenning ontbreken vaak. Hierdoor is het niet transparant waarom een subsidie wordt toegekend en wat er met het geld wordt beoogd te bereiken.

Het is daarom sterk aan te raden om de aanvraagprocedure anders in te richten. Denk aan het vooraf definiëren van doelstellingen en KPI's, zodat duidelijk is welke impact wordt nagestreefd en hoe deze gemeten wordt*. Dit maakt het mogelijk om achteraf te verantwoorden dat middelen nuttig zijn besteed, zonder dat dit leidt tot onnodige bureaucratie. Een slimmere, meer resultaatgerichte aanpak kan bijdragen aan betere besluitvorming én meer vertrouwen bij stakeholders.

3.2

Effectiviteit van het subsidie- instrumentarium



Langs verschillende onderdelen wordt beoordeeld of het ingezette subsidie-instrumentarium van Sportinnovator effectief is

Leeswijzer

In dit subhoofdstuk wordt ingegaan op de effectiviteit van het subsidie-instrumentarium dat binnen Sportinnovator is ingezet om innovatie in de sport te stimuleren. De analyse is opgebouwd rond vijf kernaspecten die gezamenlijk een kwalitatief beeld geven van hoe het instrumentarium functioneert en welke impact het heeft gehad.

1. TRL-fase en algemene focus van Sportinnovator

We starten met een toelichting op de Technology Readiness Levels (TRL) en hoe Sportinnovator zich positioneert binnen deze fasen. Dit biedt inzicht in het type innovaties dat wordt ondersteund en de mate van volwassenheid waarin deze zich bevinden.

2. Subsidie-instrumentarium in beeld

Vervolgens worden de verschillende subsidie-instrumenten beschreven die in de loop der jaren zijn ingezet. Hierbij wordt aandacht besteed aan hun doelstellingen, opzet en rol binnen het bredere innovatiebeleid.

3. Focus en resultaten van de instrumenten

In dit onderdeel wordt geanalyseerd waar de instrumenten zich inhoudelijk op richten (bijvoorbeeld gezondheid, technologie, maatschappelijke impact) en welke concrete resultaten daarmee zijn geboekt.

4. Omvang van investeringen

Er wordt een overzicht gegeven van de financiële omvang van de verschillende instrumenten. Dit helpt om de schaal en prioritering binnen het subsidiebeleid te duiden.

5. Algemene reflectie

Tot slot wordt een kwalitatieve reflectie gegeven ten aanzien van de effectiviteit van het subsidie-instrumentarium als geheel. Hierbij wordt gereflecteerd op de samenhang, effectiviteit en leerpunten voor toekomstige inzet.

Methodiek

Voor de inzichten in dit subhoofdstuk is voornamelijk gebruikgemaakt van de CRM-database van Sportinnovator, waarin is vastgelegd welke innovaties door de jaren heen via welke subsidie-instrumenten zijn gesteund. De interviews hebben aanvullend context en verdieping gegeven aan deze data, waardoor een rijker beeld is ontstaan van de werking van het instrumentarium. De kwalitatieve inzichten vanuit de interviews bestrijken de periode vanaf 2015, terwijl de kwantitatieve inzichten gebaseerd zijn op CRM-data die loopt van 2018 tot en met 2024.



Figuur: Overzicht van werkwijze Sportinnovator in fase 2 vanuit hoofdstuk 2.

Sportinnovator jaagt met name innovaties in vroege fasen van de innovatiecyclus aan, namelijk de fasen verkennen en ontwikkelen

Het 'Technology Readiness Level'-raamwerk helpt bij het beoordelen van de technologische volwassenheid van innovaties

Het Technology Readiness Level (TRL)-raamwerk is een internationaal erkende methodiek die wordt gebruikt om de technologische volwassenheid van een innovatie of ontwikkeling te beoordelen. Het raamwerk is oorspronkelijk ontwikkeld door NASA in de jaren 70. Het werd ontworpen als een gestandaardiseerde manier om de technologische rijpheid van ruimtevaarttechnologieën te beoordelen voordat ze werden ingezet in missies³³. Het TRL-raamwerk biedt daarin een gestructureerde manier om vast te stellen hoe een technologie gevorderd is, vanaf het allereerste idee tot aan de volledige toepassing in de praktijk of markt.

Sportinnovator hanteert het Technology Readiness Level (TRL)-raamwerk als methodiek om innovaties op een gestructureerde manier te beoordelen op informatie, cijfers en de mate waarin ze aansluiten bij de focus van Sportinnovator.

Tussen 2018 en 2024 richtte Sportinnovator zich vooral op de vroege fasen van technologische ontwikkeling, waarbij ruim € 8,5 miljoen werd geïnvesteerd

Tussen 2018 en 2024 heeft Sportinnovator zich in haar innovatieondersteuning vooral gericht op de eerste twee fasen van technologische ontwikkeling binnen het TRL-raamwerk: de verkenningfase (TRL 1–3) en de ontwikkelfase (TRL 4–6). In de verkenningfase werd € 3,46 miljoen geïnvesteerd in 35 innovaties, met een duidelijke focus op het stimuleren van vroege ideeën, fundamenteel onderzoek en het verkennen van technologische mogelijkheden voor de sportsector. In de ontwikkelfase ging € 5,21 miljoen naar 56 innovaties.

Deze innovaties ontvingen subsidie via één of meerdere instrumenten die door en voor Sportinnovator zijn ontwikkeld. Zie volgende pagina's voor beschrijving van deze instrumenten.

De hoeveelheid – in euro's – gesteund per TRL-fase tussen '18 en '24

Dataset: CRM Sportinnovator | Tijdsperiode: 2018-2024 | Totale financiering €9.3 mln. | # Innovaties: 111

Fase	Beschrijving (op basis theorie)	Gesteund
1. Verkennen (TRL 1-3) Doel: ideeën generen, concepten toetsen, risico's identificeren.	TRL 1: Fundamentele principes worden waargenomen en gerapporteerd. Dit is doorgaans theoretisch onderzoek. TRL 2: Het concept wordt geformuleerd. Er is een idee over hoe de technologie zou kunnen werken. TRL 3: Experimenteel bewijs van het concept. Er worden tests uitgevoerd om de haalbaarheid aan te tonen.	• €3,46 mln. • 35 innovaties
2. Ontwikkelen (TRL 4-6) Doel: (technische) werking aantonen, voorbereiden op toepassingen.	TRL 4: Componenten worden geïntegreerd en getest. TRL 5: De technologie wordt gevalideerd in een relevante (gesimuleerde) omgeving. TRL 6: Een prototype wordt gedemonstreerd in een relevante omgeving.	• €5,21 mln. • 56 innovaties
3. Demonstreren (TRL 7-8) Doel: bewijzen dat de technologie betrouwbaar is en werkt.	TRL 7: Een prototype wordt getest in een operationele omgeving. TRL 8: De technologie is volledig ontwikkeld en getest in de praktijk.	• €0,31 mln. • 11 innovaties
4. Opschalen (TRL 9) Doel: schalen en implementeren van de innovatie.	TRL 9: De technologie werkt en kan breed worden ingezet voor commerciële of maatschappelijke toepassingen.	• €0,31 mln. • 9 innovaties

Sportinnovator heeft verschillende subsidie-instrumenten ontwikkeld om innovaties van financiële impulsen te voorzien (1/2)

Het subsidie-instrumentarium in beeld

Onderstaand volgt een toelichting van de belangrijkste instrumenten en waar beschikbaar de beoordeling. Deze beschrijving van het instrumentarium is afkomstig uit verschillende documenten van Sportinnovator en afstemmingsgesprekken met Sportinnovator.

1. SBIR Bedrijventraject – Fase 1: van idee naar haalbaarheid²²

SBIR = Small Business Innovation Research. In deze eerste fase krijgen organisaties de kans om samen met andere partijen de haalbaarheid van innovatieve ideeën te onderzoeken. Met een subsidie tot **€ 30.000** per project en een looptijd van vijf maanden biedt dit instrument ruimte om risico's in kaart te brengen, technische en maatschappelijke haalbaarheid te toetsen en partnerschappen te vormen. Dit instrument richt zich met name op de fase verkenning.

Beoordeling gebeurt op basis van:

- Relevantie: impact, samenwerking, economisch perspectief
- Kwaliteit: plan van aanpak, kwaliteit van het consortium

2. SBIR Bedrijventraject – Fase 2: versnellen van impactvolle innovaties²²

SBIR = Small Business Innovation Research. Wanneer de haalbaarheid is aangetoond, biedt fase 2 de mogelijkheid om de innovatie daadwerkelijk te ontwikkelen. Met een budget tussen de **€ 500.000 en € 750.000** per project kunnen bedrijven hun innovatie versneld realiseren. Er gelden duidelijke spelregels: geen enkele partij mag meer dan 65% van de subsidiabele kosten dragen. Dit instrument richt zich met name op de fase ontwikkeling.

Beoordeling gebeurt op basis van:

- Relevantie: impact, samenwerking, economisch perspectief
- Kwaliteit: plan van aanpak, kwaliteit van het consortium

3. Innofest X SIA Sport: testen in de praktijk²³

Samen met Innofest en Sportinnovator krijgen onderzoekers van hogescholen de kans om hun innovatie uit praktijkgericht onderzoek op het gebied van sport en bewegen te testen op een sportevenement of op een festival. Met Innofest X SIA Sport wordt een bijdrage geleverd aan de doelstellingen van Sportinnovator om: 1) sport en sportaccommodaties sneller te verduurzamen en 2) iedereen op ieder niveau meer te laten sporten en sportief te laten bewegen.

Dit programma biedt teams van hogescholen de kans om hun ideeën te testen in realistische omgevingen zoals festivals of living labs. Onder begeleiding van lectoren en met lessen van innovatie-experts van Innofest, krijgen zij een **max. subsidie van € 10.000** om praktijkgericht onderzoek te vertalen naar tastbare toepassingen. Dit instrument richt zich met name op de fase verkennen tot ontwikkelen.

4. Innovatiechallenge: oplossingen voor concrete sportuitdagingen

De Innovatiechallenge daagt partijen uit om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor actuele vraagstukken in de sportsector. Via een competitie worden de beste ideeën geselecteerd. De winnaars ontvangen een opdrachtovereenkomst en gemiddeld € 200.000 ontwikkelbudget om binnen een jaar een werkend product of dienst te realiseren. Dit instrument richt zich met name op de fase ontwikkelen.

5. Nationale Sportinnovator Prijs (NSP): erkenning en stimulans²⁴

De NSP belooft innovatieve producten of diensten op het gebied van (top)sport en bewegen. Met een subsidie tot € 60.000 en een looptijd van maximaal 18 maanden biedt deze prijs niet alleen financiële ondersteuning, maar ook erkenning. Voorwaarde is dat de betrokken partijen zelf 30% van het projectbudget bijdragen, wat mede-eigenaarschap en commitment bevordert. Dit instrument richt zich met name op de fase opschalen.

Beoordeling gebeurt op basis van:

- Relevantie: impact, betrokkenheid vanuit de praktijk, economisch perspectief
- Kwaliteit: plan van aanpak, haalbaarheid, kwaliteit van de onderbouwing

6. Play-offs SI-centra

De Play-offs zijn bedoeld om projecten met een sterke focus op opschaling verder te helpen. Winnaars van deze Play-offs worden vaak doorgeleid naar de Sportinnovator Academy, waar ze extra ondersteuning krijgen om hun innovatie naar een hoger niveau te tillen. Dit instrument richt zich met name op opschalen.

Sportinnovator heeft verschillende subsidie-instrumenten ontwikkeld om innovaties van financiële impulsen te voorzien (2/2)

7. Innovatievoucher: gericht op doorontwikkeling en opschaling bij innovatiecentra

De Innovatievoucher is bedoeld voor projecten die al een basis hebben, maar verdere ontwikkeling, opschaling of implementatie nodig hebben. Samen met een praktijkpartner kunnen aanvragers een voucher aanvragen van € 5.000 tot € 25.000. Voorwaarde is dat de aanvrager en samenwerkingspartner(s) gezamenlijk minimaal 50% van het totale projectbudget bijdragen. Dit instrument richt zich met name op de fasen verkennen en ontwikkelen van innovaties bij centra. De innovatievoucher staat niet in de figuur rechts.

Beoordeling gebeurt op basis van:

- aansluiting bij de doelgroep
- plan van aanpak
- begroting

8. Netwerkvoucher: bouwen aan duurzame samenwerking bij innovatiecentra

De Netwerkvoucher is gericht op het versterken van het Sportinnovator-ecosysteem. Met een maximale bijdrage van € 10.000 ondersteunt deze voucher activiteiten die samenwerking stimuleren tussen Sportinnovator-centra en andere stakeholders uit sport, bedrijfsleven en overheid. Ook hier geldt dat de aanvrager en partners minimaal 50% van het projectbudget zelf bijdragen. Dit instrument richt zich met name op het versterken van het Sportinnovator-ecosysteem. De netwerkvoucher staat niet in de figuur rechts.

Beoordeling gebeurt op basis van:

- Relevantie: samenwerking met andere centra, openstaan voor andere partijen, duurzame netwerkvorming
- Kwaliteit: plan van aanpak, begroting, netwerk, doelstelling

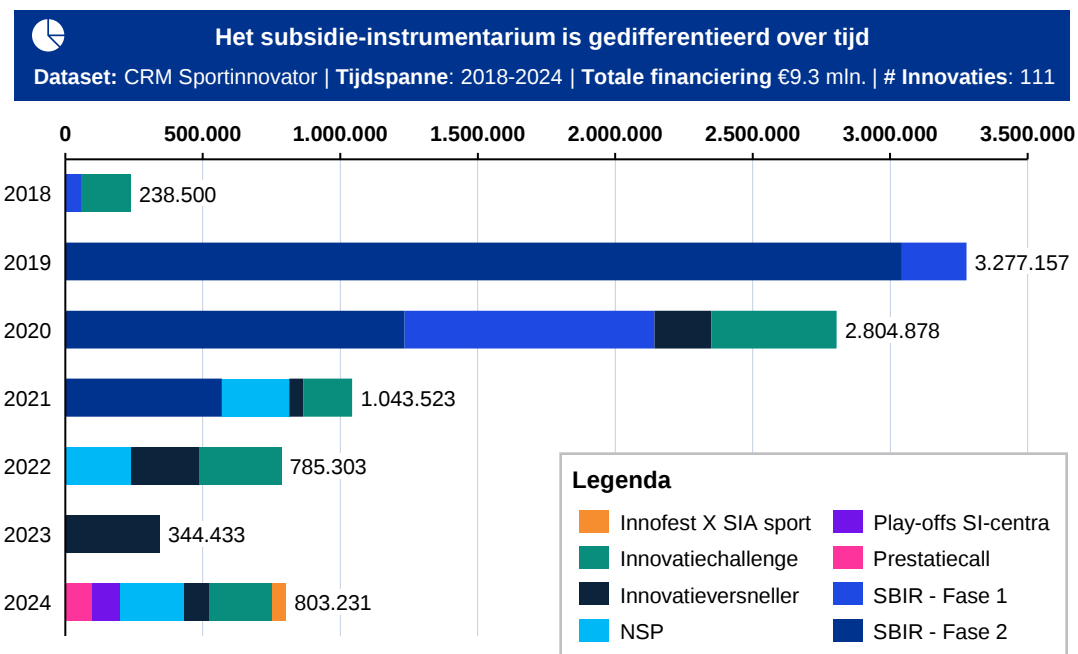
9. Prestatiecall: innovatie met focus op prestatieverbetering

De Prestatiecall biedt ondernemers en kennisinstellingen de mogelijkheid om samen een innovatieproject op te zetten dat gericht is op prestatieverbetering in de sport. Een voorbeeld hiervan is de call rondom wintersporten in aanloop naar de Winterspelen van 2026. De maximale subsidie bedraagt € 33.333 per project, met een looptijd van tien maanden. Er is een cofinanciering vereist van minimaal 30% van het totale projectbudget, en het totale beschikbare subsidiebudget in deze ronde is € 100.000. Dit instrument richt zich met name op het realiseren van betere prestaties in de topsport.

10. Innovatieversneller – Maatwerk voor buiten-de-lijntjes-ideeën

De Innovatieversneller is bedoeld voor vernieuwende ideeën die niet binnen bestaande regelingen passen, maar wél bijdragen aan de doelen van Sportinnovator.

Er is geen open oproep: Sportinnovator benadert zelf partijen of selecteert ideeën via advies, netwerk en maatwerk. Geselecteerde projecten kunnen tot € 25.000 subsidie ontvangen via een enkelvoudige opdracht. Vooraf wordt gekeken of andere financieringsbronnen buiten Sportinnovator om (bijvoorbeeld via ZonMw of RVO) passend zijn. Aanvragers maken een pitch en leveren een slide deck aan. De focus ligt op urgentie, relevantie en het potentieel om versneld impact te maken. Dit instrument richt zich op de fasen verkennen en ontwikkelen.



Recentelijk wordt er meer ingezet op kleinere investeringscategorieën en daarmee worden er meer innovaties gesteund (in aantal)

Om inzicht te krijgen in de omvang van investeringen per innovatie, is een analyse uitgevoerd op basis van gegevens uit de CRM-database. De database omvatte in totaal 111 innovaties, met een gezamenlijk geïnvesteerd bedrag van € 9,3 miljoen.

Dit resulteert in een gemiddeld investeringsbedrag van circa € 85.000 per innovatie. De modus (meest verstrekte hoeveelheid) is € 30.000/€ 30.250 (11 en 11 keer), daarna € 5.000 (10 keer) en € 50.000 (8 keer). De mediaan is € 33.480, dat betekent dat 55 innovaties een ontvangen bedrag hebben gehad van minder dan dat, en de andere 56 een hoger bedrag.

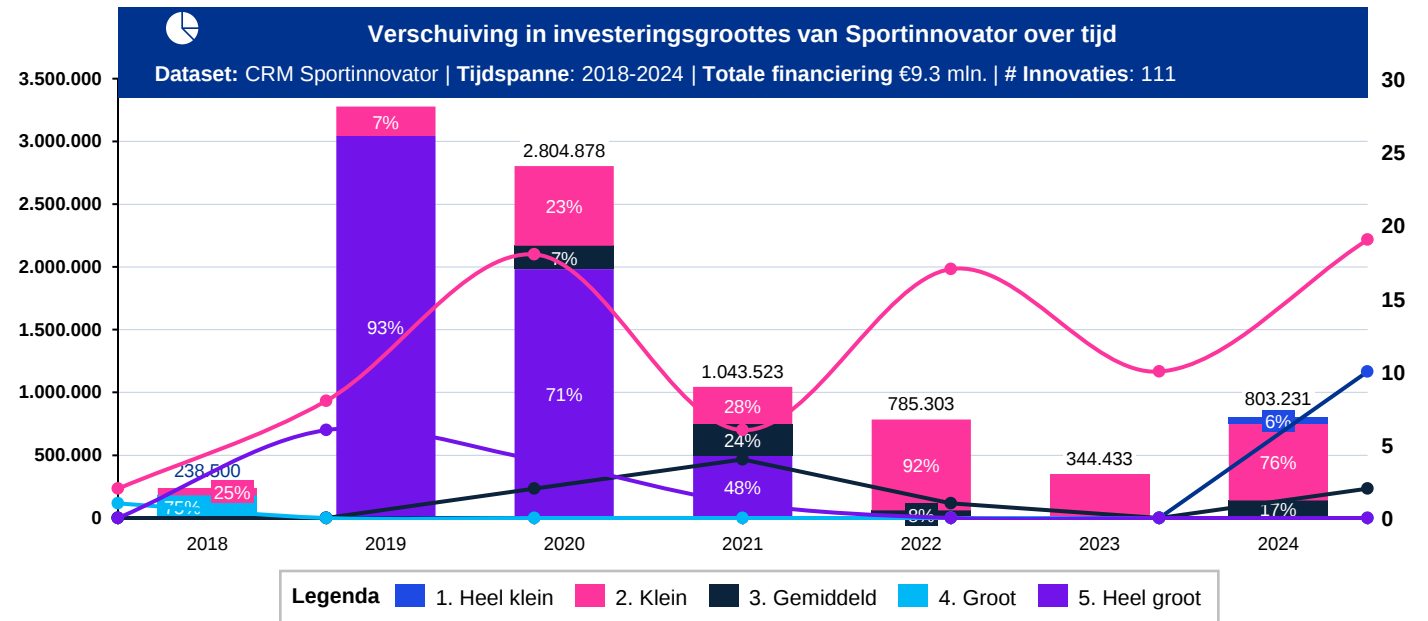
De investeringen vertonen echter een aanzienlijke spreiding, met bedragen variërend van € 5.000 tot € 750.000. Om deze variatie op een gestructureerde manier te kunnen duiden en vergelijken, hebben we de volgende categorieën opgesteld:

Categorie	Investeringsbedrag (€)
Heel klein	tot € 10.000
Klein	€ 10.001 – € 50.000
Gemiddeld	€ 50.001 – € 100.000
Groot	€ 100.001 – € 250.000
Heel groot	€ 250.001 en hoger

Verschuiving in investeringsgroottes over de tijd

Tijdens de COVID-19-periode is een opvallend investeringspatroon zichtbaar geworden. In de jaren 2019 tot en met 2021 zijn met name hele grote investeringen gedaan. Zo viel in 2019 maar liefst 91% van het totale investeringsvolume in deze hoogste categorie. In 2020 was dit nog steeds 71%, en in 2021 48%. Deze cijfers wijzen op een duidelijke focus op grootschalige innovaties in de eerste fase van de pandemie, met name gericht op het weer beschikbaar maken van sportaccommodaties.

Naarmate we dichterbij het heden komen, zien we echter een duidelijke verschuiving richting kleinere investeringscategorieën. Er is een groeiende nadruk op hele kleine tot gemiddelde investeringen, wat duidt op een bredere spreiding van middelen over meerdere initiatieven.



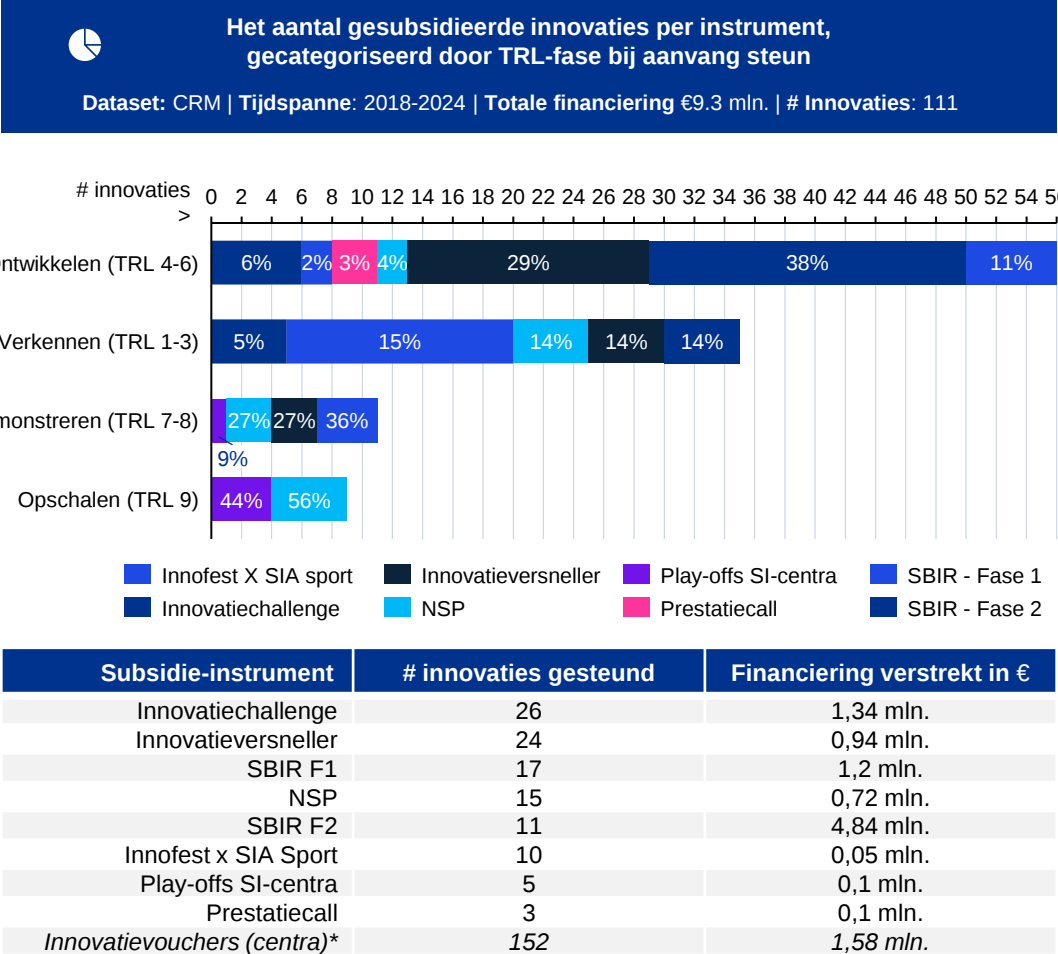
Het subsidie-instrumentarium wordt voor een breed doeleinde ingezet, wat een ogenschijnlijk gebrek aan focus en lastig te navigeren geheel oplevert

Reflectie KPMG

Over de looptijd van Sportinnovator zijn er minimaal negen tot tien verschillende innovatie-instrumenten ingezet. Deze instrumenten variëren in doelstelling, doelgroep en TRL-fase, maar vertonen in de praktijk een aanzienlijke mate van overlap qua toepassing (zie figuur rechts).

Uit de verdeling van projecten blijkt dat instrumenten niet altijd worden ingezet conform hun beoogde TRL-doelstelling of achterliggende bestaansrecht. Zo zijn er projecten in TRL 1-3 gefinancierd via instrumenten die primair bedoeld zijn voor TRL 4-6 of hoger. Dit wijst op een gebrek aan consistentie in de toepassing van het instrumentarium en roept vragen op over de effectiviteit van de sturing. In het vervolg is het belangrijk om de ondersteuning bij de ontwikkeling van TRL-fasen goed af te stemmen op de focus van het type innovaties dat (financieel) gesteund moet worden, in lijn met het beleid van VWS en de strategie van Sportinnovator.

Aanvullend zien we, naar mate we dichterbij het heden komen, een duidelijke verschuiving richting kleinere investeringscategorieën. Er is een bredere spreiding van middelen over meerdere initiatieven. Dit ligt in lijn met de doorgevoerde strategische aanpassingen in 2023 wat betreft de samenwerking met de centra³, maar niet volledig in lijn met de behoefte van delen van het veld. Er is hierbij sprake van een groeiende nadruk op hele kleine (5k) tot gemiddelde investeringen (50k). Door het veld – waaronder centra en gesteunde projecten – wordt regelmatig gewezen op de complexiteit en bureaucratische last die gepaard gaat met het gebruik van dit brede instrumentarium. De juridische en administratieve afhandeling (via ZonMw) en de complexiteit van verwachtingen en vereisten worden hierin als omslachtig en remmend ervaren, wat de wendbaarheid van het innovatieproces belemmert, en sterker nog als afschrikwekkend wordt ervaren door innovaties die hier mogelijk gebruik van willen maken. Hierin speelt voor ondernemers de afweging van **te investeren tijd vs. terug te krijgen financiering**. Soms is deze verhouding tussen tijdsinvestering en ontvangen subsidie scheef, aldus het veld, en niet interessant om daar aandacht aan te besteden. Hoe kleiner het subsidiebedrag, hoe sneller die tax bereikt wordt en hoe minder aantrekkelijk de subsidies zijn. Hierin observeren wij dat het instrumentarium in totaliteit gezien een gebrek aan focus kent, de toepassing van instrumenten per casus verschilt, middelen over meer en kleinere hoeveelheden worden verdeeld en bovendien het veld een gevoel van een bureaucratisch doolhof oplevert*. Hiermee stellen wij dat het instrumentarium in het totale plaatje niet effectief is, maar dat wel zou kunnen zijn mits er focus wordt toegebracht aan het subsidie-instrumentarium, gebaseerd op de te bereiken doelstellingen en visie van innovatie op sport.



* Niet in grafiek opgenomen, zie hoofdstuk innovatiecentra

Noot: (*) Dit staat haaks op de strategische plannen waarin juist werd aangegeven dat Sportinnovator het gebruik van de veelheid aan instrumenten wilde afbouwen tot een select aantal. Tegelijkertijd is er wel gewerkt aan het aanpassen van standaardinstrumenten, zoals die van ZonMw, zodat ze beter aansluiten bij de behoeften van marktgerichte innovaties.

3.3

Effectiviteit van de
relatie tussen
Sportinnovator en
de centra



Op basis van een vragenlijst en verdiepende interviews is inzicht verkregen in de effectiviteit van de samenwerking tussen Sportinnovator en de centra

Leeswijzer

In dit subhoofdstuk wordt de relatie en samenwerking tussen Sportinnovator en de centra beschreven, evenals de mate van effectiviteit daarvan. De uitwerking bestaat uit vier onderdelen:

1. **De centra en samenwerking met Sportinnovator in beeld:** Per ambitie van Sportinnovator wordt weergegeven welke centra hierop actief zijn, hoe zij zich binnen het netwerk bewegen, met welke sectoren zij contact hebben en welke ondersteuning zij ontvangen vanuit Sportinnovator. Hierbij zijn de volgende onderdelen inzichtelijk:
 - Focus op ambitie
 - Waarde van contact binnen het Quadruple helix-model
 - Samenwerking met Sportinnovator – duur, frequentie en waarde
 - Ondersteuning vanuit Sportinnovator vanuit de vier pijlers
 - Financiële steun voor innovaties vanuit Sportinnovator
2. **De visie van de centra op de samenwerking:** Dit onderdeel belicht hoe de centra de samenwerking met Sportinnovator ervaren, welke meerwaarde zij zien en waar volgens hen kansen liggen voor verbetering.
3. **De toegevoegde waarde van de centra aan Sportinnovator:** Hier wordt geanalyseerd wat de centra concreet bijdragen aan het programma, zoals het starten van projecten, het verbinden van stakeholders, het versnellen van innovatie en het realiseren van maatschappelijke impact.
4. **Reflectie KPMG:** Het subhoofdstuk sluit af met een reflectie over de effectiviteit van de centra, inclusief reflectie op hun rol als aanjager van innovatie en aanbevelingen voor toekomstige positionering.

In de figuur rechts is weergegeven hoe de werkwijze met de centra plek krijgt binnen de strategie van Sportinnovator.

Methodiek

Om tot de inzichten van dit subhoofdstuk te komen, is een documentanalyse uitgevoerd en is een vragenlijst uitgezet onder de 19 centra, waarvan er 14 zijn ingevuld. Aanvullend zijn verdiepende gesprekken gevoerd met vijf van de centra voor het verkrijgen van kwalitatieve duiding bovenop de resultaten en inzichten vanuit de vragenlijst. Hierbij is bewust gekozen voor een evenwichtige verdeling in omvang van de centra en hun focus op de drie ambities (topsport, breedtesport en duurzaamheid).



Figuur: Overzicht van werkwijze Sportinnovator in fase 2 vanuit hoofdstuk 2.

De gecertificeerde centra hebben een geografische spreiding in Nederland, waarbij de meerderheid focust op innovatie in de topsport

Over de Sportinnovator-centra

De innovatiecentra vormen volgens Sportinnovator zelf het kloppend hart van het Sportinnovator-netwerk. In co-creatie stimuleren zij innovatie in binnen- en buitenland door onderzoekers, overheden, ondernemers en sportorganisaties te verbinden vanuit hun eigen expertise. In hoofdstuk 2 is het verloop van Sportinnovator en de ontwikkeling van de centra door verschillende fasen beschreven.

Focus van de centra

Momenteel zijn er 20 gecertificeerde centra. De gecertificeerde centra hebben elk hun eigen primaire focusgebied voor het stimuleren van innovatie. In de vragenlijst is gevraagd naar dit focusgebied in relatie tot de ambities van Sportinnovator. De verdeling hiervan is weergegeven in onderstaande figuur. Hierbij wordt duidelijk dat 7 van de 14 ondervraagde centra zich focussen op enkel topsport, 3 centra zich richten op enkel breedtesport, 1 op duurzaamheid. De overige hebben twee of meerdere focuspunten.

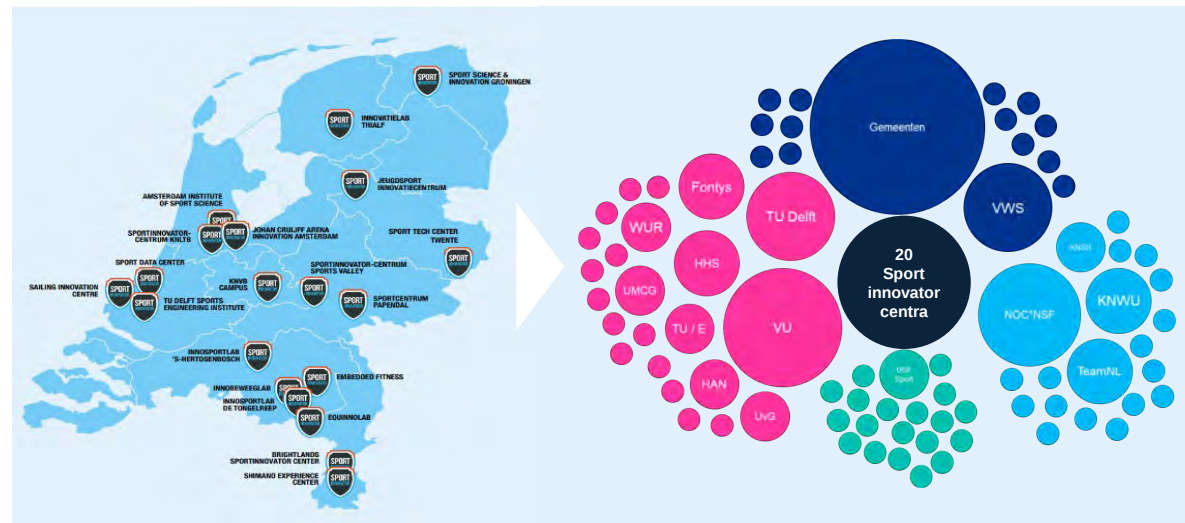


Figuur: Verdeling van focusgebied van de centra, op basis van de ambities van Sportinnovator (bron: vragenlijst)

De Sportinnovator-centra in beeld

Sportinnovator heeft er bewust voor gekozen om specifieke, bestaande innovatiecentra aan zich te verbinden en te certificeren. Het doel hiervan was om meer grip te krijgen op sportinnovatie en het netwerk uit te breiden. Daarbij wordt nadrukkelijk gestuurd op geografische spreiding, zoals weergegeven in de figuur rechts, zodat innovatie niet alleen lokaal maar ook landelijk kan landen. Juist deze spreiding maakt het mogelijk om via een netwerk van centra innovaties breder te verankeren en verschillende regio's en sectoren met elkaar te verbinden.

De volgende 20 centra zijn momenteel gecertificeerd door Sportinnovator²⁵:



Figuur: Overzicht van de 20 gecertificeerde centra (links) en overzicht van de belangrijkste partijen waarmee innovatiecentra (N=14) werken over het Quadruple helix-model heen gezien (rechts).

Leeswijzer

Op de volgende drie pagina's worden de centra vanuit het innovatienetwerk in beeld gebracht, ingedeeld op het primaire focusgebied vanuit de drie ambities van Sportinnovator: topsport, breedtesport en duurzaamheid. De informatie is opgehaald vanuit een vragenlijst (die door 14 van de 20 centra is ingevuld) en verdiepende interviews met 5 van de 20 centra. De vragenlijst is geanonimiseerd; antwoorden zijn niet herleidbaar naar de centra.

Topsportgerichte centra halen waarde uit samenwerking met kennis en sport, en benutten de pijlers coachen en promoten minder

Verschillende centra zijn gericht op topsport

De onderstaande figuur geeft een kwantitatief beeld van de samenwerking tussen Sportinnovator en de **zeven centra** die in de survey hebben aangegeven zich primair te richten op innovatie in de topsport. Per onderdeel wordt toegelicht wat opvalt in deze groep innovatielabs.

- **Waarde van contact binnen het Quadruple helix-model:** De meeste centra ervaren het contact met **kennisinstellingen en sportorganisaties als het meest waardevol**. Dit is logisch gezien de wetenschappelijke basis van veel topsportinnovaties en de directe toepassing in de sport, met betrokken partners zoals NOC*NSF en TeamNL. Contact met de overheid wordt overwegend als waardevol gezien, al noemt één centrum dit niet waardevol (zonder toelichting).
- **Samenwerking met Sportinnovator – duur, frequentie en waarde:** De meeste centra werken al **langer dan acht jaar** samen met Sportinnovator. Het maandelijkse contact wordt als

waardevol ervaren, mede doordat veel betrokkenen elkaar goed kennen vanuit het netwerk.

- **Ondersteuning vanuit Sportinnovator vanuit de vier pijlers:** De centra maken vooral gebruik van **financiering via het subsidie-instrumentarium** en van de **verbindende rol** van Sportinnovator. Minder gebruik wordt gemaakt van ondersteuning op het gebied van promotie en coaching. Hierbij wordt als reden gegeven dat zij deze ondersteuning zelf ook kunnen bieden aan de innovaties die via hun centrum worden ontwikkeld.
- **Financiële steun voor innovaties vanuit Sportinnovator:** Het aantal gesteunde innovaties varieert sterk per centrum (tussen 3 en 20), net als de hoogte van de bedragen. De vouchers blijken het meest gebruikte instrument.

#	Focus op ambitie	Sectoren en waarde in contact				Lengte relatie	Frequentie en waarde contact	Contact vanuit pijlers				# gesteunde innovaties	Totale bedrag	Ingezette instrumenten
1	Topsport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	6	€ 100.000 tot € 250.000	NSP en vouchers
2	Topsport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	8	Meer dan € 500.000	Vouchers en prestatiecalls
3	Topsport	O	B	K	S	4 – 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	6	€ 100.000 tot € 250.000	NSP en vouchers
4	Topsport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	12	€ 250.000 tot € 500.000	NSP, vouchers, Play-offs SI centra en prestatiecalls
5	Topsport	O	B	K	S	4 – 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	3	€ 50.000 tot € 100.000	Vouchers
6	Topsport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	20	€ 250.000 tot € 500.000	NSP en vouchers
7	Topsport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	3	€ 250.000 tot € 500.000	NSP, vouchers, Play-offs SI centra

Figuur: De centra die zich focussen op topsport in beeld, vanuit samenwerking met Sportinnovator en het netwerk.

Sectoren

O	Overheid
B	Bedrijfsleven
K	Kennisinstellingen
S	Sport

Pijlers

V	Verbinden
F	Financieren
P	Promoten
C	Coachen

■	Zeer waardevol
■	Waardevol
■	Neutraal
■	Niet waardevol
■	Helemaal niet waardevol

Breedtesportgerichte centra halen waarde uit samenwerking met kennis en bedrijfsleven, en benutten de pijler financieren minder

Verschillende centra zijn gericht op breedtesport

De onderstaande figuur geeft een kwantitatief beeld van de samenwerking tussen Sportinnovator en de **drie centra** die zich primair richten op innovatie in de breedtesport. Per onderdeel wordt toegelicht wat opvalt.

- **Waarde van contact binnen het Quadruple helix-model:** De drie centra die zich richten op breedtesport ervaren het contact met de verschillende sectoren als minder waardevol dan de centra die focussen op topsport. Eén centrum geeft zelfs aan dat het contact met de overheid helemaal geen waarde toevoegt. Het contact met het bedrijfsleven en kennisinstellingen wordt daarentegen overwegend als waardevol ervaren. Bij sommige centra wordt een neutrale houding ten opzichte van bepaalde sectoren aangegeven. Dit kan erop wijzen dat er geen contact is met die sector, of dat er onvoldoende inzicht bestaat in de meerwaarde ervan. Wat duidelijk wordt uit het overzicht, is dat Sportinnovator een belangrijke verbindende rol kan spelen door overheid, sportsector en de centra dichter bij elkaar te brengen. Op die manier kan innovatie in de breedtesport beter gestimuleerd worden.
- **Samenwerking met Sportinnovator – duur, frequentie en waarde:** De meeste centra werken al langer dan acht jaar samen met Sportinnovator, tegenover één centrum die tussen de twee en

vier jaar betrokken is. Het maandelijkse contact wordt door de centra als waardevol ervaren.

- **Ondersteuning vanuit Sportinnovator vanuit de vier pijlers:** De pijler 'verbinden' wordt door de meeste centra gezien als de belangrijkste reden om contact te hebben met Sportinnovator. Op de tweede plaats staan de pijlers 'promoten' en 'coachen'. Wat opvalt, is dat de pijler 'financieren' juist minder wordt benut. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sociale innovatie binnen de breedtesport vaak vraagt om beleidsmatige ondersteuning vanuit de overheid om daadwerkelijk verandering te realiseren. Hierbij vinden de centra vaak al financiering via andere overheidskanalen. In dat licht wordt het verbinden van partijen en het landelijk of regionaal zichtbaar maken van innovaties als waardevoller ervaren. Tegelijkertijd kan het intensiever gebruik van de pijlers 'coachen' en 'promoten' erop wijzen dat het vooral kleinere centra betreft, die nog volop kunnen profiteren van het netwerk van Sportinnovator en ondersteuning nodig hebben bij de verdere ontwikkeling van hun eigen centrum.
- **Financiële steun voor innovaties vanuit Sportinnovator:** Het aantal gesteunde innovaties ligt gemiddeld rond de acht. Opvallend is dat er ook bij deze centra vaker gebruik wordt gemaakt van vouchers en kleinere financiële bijdragen (in totaal tot max. € 250.000) om innovaties een stap verder te helpen.

#	Focus op ambitie	Sectoren en waarde in contact				Lengte relatie	Frequentie en waarde contact	Contact vanuit pijlers				# gesteunde innovaties	Totale bedrag	Ingezette instrumenten
8	Breedtesport	O	B	K	S	2 – 4 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	10	€ 10.000 tot € 50.000	Vouchers
9	Breedtesport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Wekelijks	V	F	P	C	8	€ 100.000 tot € 250.000	NSP en vouchers
10	Breedtesport	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	5	€ 100.000 tot € 250.000	Vouchers, Play-offs SI centra en prestatiecalls

Figuur: De centra die zich focussen op breedtesport in beeld, vanuit samenwerking met Sportinnovator en het netwerk.

Sectoren

- O Overheid
- B Bedrijfsleven
- K Kennisinstellingen
- S Sport

Pijlers

- V Verbinden
- F Financieren
- P Promoten
- C Coachen

- Zeer waardevol
- Waardevol
- Neutraal
- Niet waardevol
- Helemaal niet waardevol

Duurzaamheidscentra en centra met meerdere ambities hebben minder contact met overheden en focussen sterk op verbinden en financieren

Verschillende centra zijn gericht op duurzaamheid, of een combinatie van de ambities

De onderstaande figuur geeft een kwantitatief beeld van de samenwerking tussen Sportinnovator en de vier centra die zich primair richten op duurzaamheid, topsport en breedtesport of alle drie de ambities. Per onderdeel wordt toegelicht wat opvalt.

- **Waarde van contact binnen het Quadruple helix-model:** Bij de duurzaamheid-gerichte centra en centra die focussen op topsport, breedtesport of beide, ligt de focus voornamelijk op samenwerking met het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de sportsector. Opvallend is dat de overheid hierin nauwelijks wordt opgezocht, terwijl juist bij beleidsveranderingen rondom duurzaamheid de samenwerking met de overheid van groot belang is. Voor Sportinnovator ligt hier een kans om sterker de verbinding te leggen tussen deze centra en overheidsinstanties. Tegelijkertijd is het onduidelijk of de centra zelf wel behoefte hebben aan intensiever contact met de overheid. Mogelijk speelt mee dat de invloed van de overheid niet altijd zichtbaar of relevant is binnen hun huidige projecten. Toch is het waardevol voor Sportinnovator om te verkennen waar de behoeften liggen en of er ruimte is om de samenwerking met de overheid te versterken.
- **Samenwerking met Sportinnovator – duur, frequentie en waarde:** De meeste centra werken al meer dan vier jaar samen met Sportinnovator. Het contact, zowel maandelijks als wekelijks,

wordt over het algemeen als waardevol ervaren. Eén centrum geeft echter aan hier neutraal tegenover te staan. Voor Sportinnovator kan het zinvol zijn om een evaluatie uit te voeren met de betrokken centra, om te achterhalen waar het contact verbeterd kan worden en beter kan aansluiten op hun behoeften.

- **Ondersteuning vanuit Sportinnovator vanuit de vier pijlers:** Binnen deze groep centra worden de pijlers 'verbinden' en 'financieren' als het meest waardevol ervaren. De pijlers 'promoten' en 'coachen' krijgen hierin minder aandacht. Net als eerder valt op dat wanneer er wel gebruik wordt gemaakt van 'verbinden', 'promoten' en 'coachen', de pijler 'financieren' juist in mindere mate wordt benut.
- **Financiële steun voor innovaties vanuit Sportinnovator:** Het gemiddeld aantal gesteunde innovaties per centrum ligt rond de acht. Opvallend is dat binnen het thema duurzaamheid aanzienlijk grotere investeringen worden gedaan dan bij de andere drie typen centra, waar de totale bedragen juist lager liggen. Dit sluit aan bij inzichten uit de CRM-database van Sportinnovator, waarin zichtbaar wordt dat sinds 2015 in totaal € 4.193.085 is geïnvesteerd in 34 duurzaamheidsinnovaties, tegenover € 4.277.267 voor 62 breedtesportinnovaties en € 826.673 voor 15 innovaties binnen de topsport. Voor de financiering worden met name de vouchers en de Play-offs van de SI-centra benut.

#	Focus op ambitie	Sectoren en waarde in contact				Lengte relatie	Frequentie en waarde contact	Contact vanuit pijlers				# gesteunde innovaties	Totale bedrag	Ingezette instrumenten
11	Duurzaamheid	O	B	K	S	4 – 8 jaar	Wekelijks	V	F	P	C	10	Meer dan € 500.000	Vouchers, Play-offs SI centra en innovatieversnellers
12	Topsport en breedtesport	O	B	K	S	4 – 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	7	€ 50.000 tot € 100.000	Vouchers en Play-offs SI centra
13	Alle ambities	O	B	K	S	Meer dan 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	6	€ 100.000 tot € 250.000	Vouchers en Play-offs SI centra
14	Alle ambities	O	B	K	S	2 – 8 jaar	Maandelijks	V	F	P	C	6	€ 50.000 tot € 100.000	Vouchers

Figuur: De centra die zich focussen op duurzaamheid of een combinatie van ambities in beeld, vanuit samenwerking met Sportinnovator en het netwerk.



© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bron: Vragenlijst ingevuld door 14 centra.

Sectoren

O	Overheid
B	Bedrijfsleven
K	Kennisinstellingen
S	Sport

Pijlers

V	Verbinden
F	Financieren
P	Promoten
C	Coachen

■	Zeer waardevol
■	Waardevol
■	Neutraal
■	Niet waardevol
■	Helemaal niet waardevol

De innovatievouchers richten zich van oudsher met kleine bedragen vooral op topsport; de laatste jaren is er sprake van groei in focus op breedtesport

De huidige aanpak van de centra sluit goed aan bij Sportinnovator's strategische focus: het stimuleren van sportieve innovatie met ruimte voor maatschappelijke verbreding, en het ondersteunen van kleinschalige, wendbare projecten die bijdragen aan een lerende praktijk. Tegelijkertijd biedt deze analyse aanleiding om te verkennen of een meer structurele financieringsvorm, zoals instellingssubsidies voor gecertificeerde centra, wenselijk is om continuïteit en impact te versterken. Uit de CRM-database met gesteunde innovaties blijkt dat de innovatievouchers het meest worden benut door de centra.

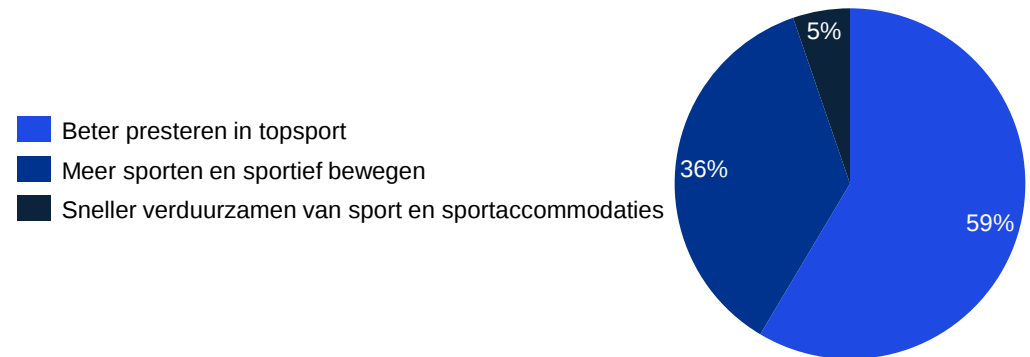
De projecten die via innovatievouchers worden ondersteund binnen de Sportinnovator-centra richten zich voornamelijk op impact binnen de topsport, aansluitend bij de kerndoelen van Sportinnovator rondom bewegen en prestaties. De innovaties zijn praktijkgericht en streven naar concrete verbeteringen in sportdeelname en de sportomgeving. De laatste jaren is er een verschuiving zichtbaar richting 'Meer Sporten en Bewegen', zoals verankerd in Gameplan 2023. Uit interviews blijkt dat vooral in de ongeorganiseerde sport kansen liggen om dit te versterken.

Doordat de meeste vouchers 'heel klein' (tot € 10.000) of 'klein' (tot € 50.000, maximale grootte van de vouchers is € 25.000) zijn, is het mogelijk om op een laagdrempelige manier toegang te krijgen tot financiële middelen. Dit maakt het voor een breed scala aan partijen binnen de sport mogelijk om met beperkte middelen innovatieve ideeën te verkennen, te testen en te ontwikkelen. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat het aanvragen van deze kleine bedragen relatief veel inspanning kost en dat grotere bedragen als effectiever worden ervaren. Er is behoefte aan meer decentrale besluitvorming en maatwerk op centraal niveau, wat deels overlapt met rollen van gemeenten en regionale netwerken – zoals afstemming over de belangrijkste focus van zo'n centrum.

Het is daarin het overwegen waard om de mogelijkheid te onderzoeken om gecertificeerde innovatielabs structureel te financieren via grotere subsidies, gebaseerd op omvang, expertise en verwachte output. Dit kan leiden tot efficiëntere inzet van middelen en meer autonomie bij het aanjagen van innovatie op regionaal of domeinniveau. De centra hebben immers vanuit hun eigen decentrale netwerken goed zicht op waar innovatiebehoeften liggen en wat er nodig is om deze innovaties daadwerkelijk te ontwikkelen. Een tweelaags model, waarbij grotere eerstelijns centra de regie voeren en kleinere tweedelijns centra optreden als regionale uitvoerings- of onderzoekspartners, kan beter aansluiten bij de visie van VWS op sportinnovatie. Dit model biedt kansen voor 'Meer Bewegen', met name binnen de ongeorganiseerde en in mindere mate de ondernemende sport.

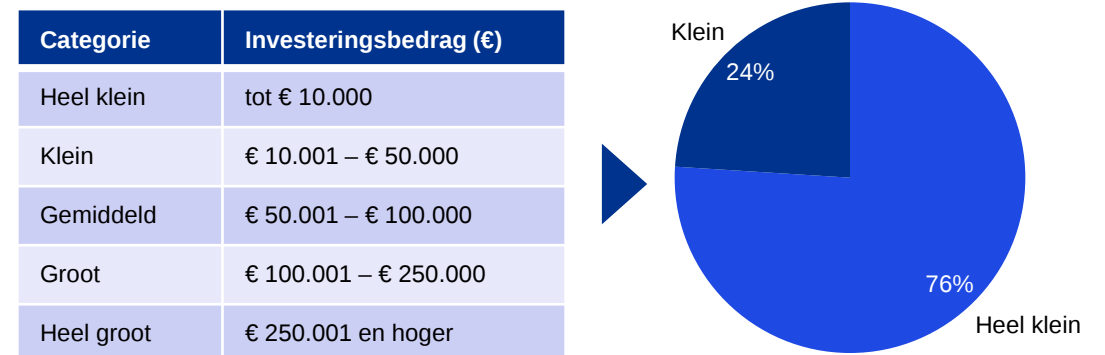
Het overgrote deel van innovaties van de centra richt zich op topsport of breedtesport¹

Dataset: CRM | Tijdsperiode: 2020 tot 2024 | Totale financiering €1.6 mln. | # Innovaties: 152



Alle financieringen via innovatievouchers voor de centra zijn heel klein of klein van aard¹

Dataset: CRM | Tijdsperiode: 2020 tot 2024 | Totale financiering €1.6 mln. | # Innovaties: 152



De certificering van Sportinnovator geeft de centra de mogelijkheden tot het verkrijgen van financiering en stimuleert kennisdeling tussen de centra

De visie van de centra op de toegevoegde waarde van de samenwerking met Sportinnovator

De certificering van Sportinnovator helpt met zichtbaarheid en verkrijgen van financiering

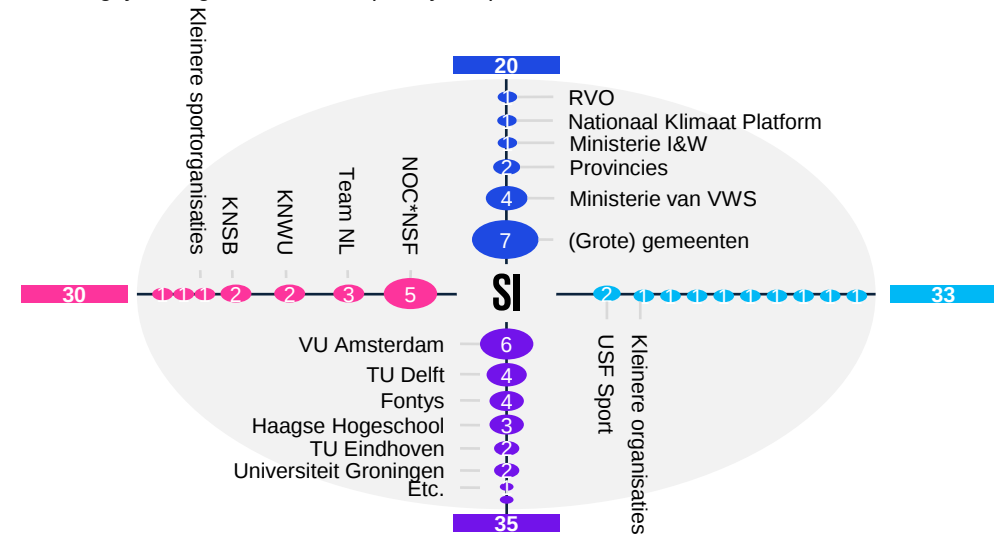
Van de veertien centra geven de meeste aan dat het (zeer) belangrijk is om een gecertificeerd Sportinnovator-centrum te zijn. Slechts enkelen zijn neutraal (4) of vinden het niet belangrijk (1). Hier opvolgend is aan de centra gevraagd welke meerwaarde zij ervaren bij het zijn van een gecertificeerd centrum. In onderstaande figuur is de verdeling van de antwoorden vanuit de vragenlijst weergegeven. Hierbij wordt duidelijk dat de centra vooral meerwaarde ervaren in het verkrijgen van financiering en subsidies, en in het delen van kennis met andere centra en netwerkpartners.



Uit de interviews komt naar voren dat zowel grote als kleine centra zichtbaarheid en erkenning als belangrijke aspecten van de certificering zien. Het biedt hen een podium om innovaties (inter)nationaal onder de aandacht te brengen en versterkt hun legitimiteit richting partners en financiers. Eén van de centra gaf aan dat deelname als sportbond zelfs noodzakelijk voelt, omdat afwezigheid vragen zou oproepen. De certificering geeft daarnaast toegang tot een landelijk sportinnovatienetwerk met relevante kennispartners. Sportinnovator speelt hierin een

verbindende rol, al is er nog ruimte om de samenwerking en kennisdeling tussen de centra onderling nog meer te faciliteren.

Daarnaast helpt het hen om toegang te krijgen tot een landelijk sportinnovatienetwerk met relevante kennispartners doordat Sportinnovator waardevolle verbindingen weet te leggen. Hierin is nog een stapje te maken voor Sportinnovator in het nog meer onderling faciliteren van samenwerkingen en kennisdeling tussen de centra onderling. In onderstaande figuur is in kaart gebracht met welke partijen de centra het meest samenwerken binnen de vier sectoren.* Afhankelijk van de context waarin de centra opereren, vormen deze samenwerkingen voor hen een belangrijke brug tussen beleid, praktijk en prestatie.



Figuur: Overzicht van netwerkpartners van de centra (bron: vragenlijst).

Op de volgende pagina wordt de visie van de centra op de toegevoegde waarde van de samenwerking met Sportinnovator verder beschreven.

Sportinnovator wordt gezien als een belangrijke partner voor sportinnovatie; maar er is behoefte aan meer structuur in de werkwijze

De waarde van certificering verschilt tussen grotere en kleinere centra. Grotere centra worden vooral ingezet als promotor van innovatie: zij brengen kennis in, delen ervaringen en worden regelmatig gevraagd om innovaties samen met partners zichtbaar te maken op (inter)nationale podia. Voor hen ligt de meerwaarde vooral in hun rol binnen het ecosysteem, eerder dan in wat zij er inhoudelijk uit halen. Zij geven aan vaker te brengen dan te halen. Voor de kleinere centra ligt de nadruk juist op het lerend vermogen. Zij halen inspiratie en kennis uit het netwerk en gebruiken de certificering als middel om zich verder te ontwikkelen. De interactie met andere centra helpt hen hun aanpak te verbeteren en hun positie te versterken.

Tegelijkertijd komt in de gesprekken naar voren dat er behoefte is aan meer structuur in de opbouw van het netwerk van Sportinnovator. Hoewel uit dit onderzoek blijkt dat Sportinnovator en het Topteam beschikken over diverse strategische documenten en visiestukken, ontbreekt het aan een duidelijke vertaling hiervan naar concrete plannen richting het veld en aan een gerichte visie specifiek voor de centra. De huidige aanpak wordt daardoor als breed ervaren ('one size fits all'), waarbij elk centrum op eigen wijze invulling geeft aan de certificering. Een volgende stap zou kunnen zijn het maken van een professionaliseringslag, met heldere speerpunten zoals kennisdeling, vermarkting van innovaties en zichtbaarheid.

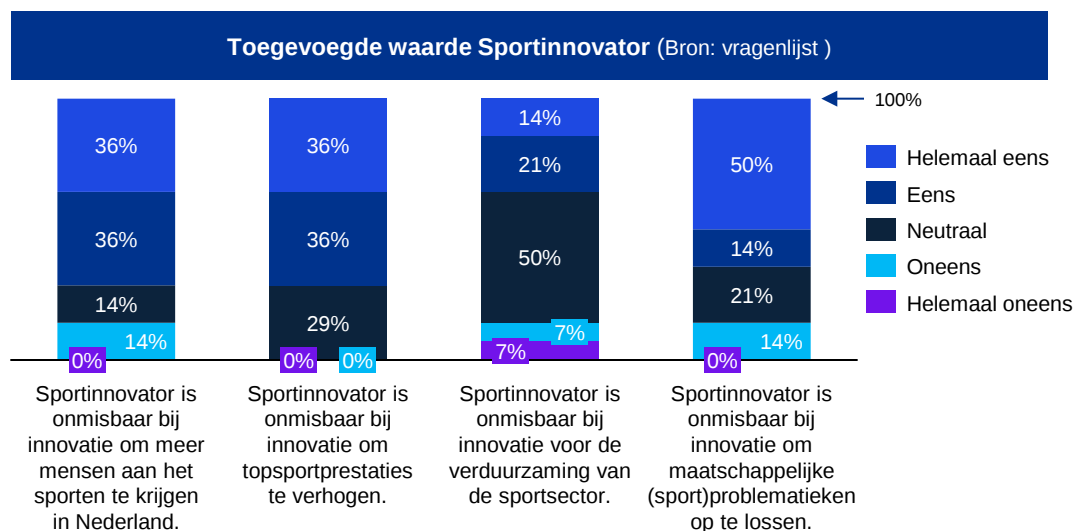
De vragenlijst laat zien dat Sportinnovator van sterke toegevoegde waarde is voor de centra

Uit de vragenlijst blijkt dat de meeste centra Sportinnovator als ondersteunend ervaren binnen de Nederlandse sportinnovatiesector. Van de 14 centra geven er 13 aan dat zij Sportinnovator als ondersteunende partij zien, terwijl één van de centra de organisatie als leidend beschouwt.

Daarnaast geven acht centra aan dat de samenwerking met Sportinnovator in (zeer) sterke mate heeft bijgedragen aan het realiseren van hun organisatiedoelen. De samenwerking en relatie tussen de centra en Sportinnovator wordt gemiddeld beoordeeld met een 8,3. Het laagste cijfer dat werd gegeven door vier centra is een 7, terwijl drie centra het hoogste cijfer, een 10, toekenden.

De centra kregen in de vragenlijst een aantal stellingen voorgelegd om hun visie op de rol van Sportinnovator binnen de Nederlandse sportinnovatiesector te peilen. Per stelling konden zij aangeven of zij het (helemaal) eens, neutraal of (helemaal) oneens waren. De resultaten zijn weergegeven in de figuur rechts op de pagina.

De vier stellingen zijn gebaseerd op de drie ambities van Sportinnovator, namelijk: (1) meer mensen aan het sporten en bewegen krijgen, (2) betere prestaties in de topsport realiseren, en (3) het versnellen van de verduurzaming van sport(accommodaties). Daarnaast ook op de bredere ambitie van VWS om de kwaliteit, toegankelijkheid en veiligheid van de sport- en beweegsector te verbeteren door innovatie in te zetten om maatschappelijke (sport)problematieken op te lossen.



De centra zien waarde in het stimuleren van samenwerking en zichtbaarheid door Sportinnovator, maar missen focus en een duidelijke positionering

Sportinnovator helpt bij het stimuleren van samenwerking en creëert zichtbaarheid

Zoals eerder beschreven is in de interviews aanvullende kwalitatieve toelichting opgehaald om de resultaten van de vragenlijst beter te duiden. Daarbij is enerzijds in kaart gebracht wat de toegevoegde waarde van de relatie en samenwerking met Sportinnovator is op verschillende onderdelen, en anderzijds waar nog ruimte ligt voor verbetering.

Over het algemeen wordt de samenwerking met Sportinnovator door de centra als functioneel en constructief ervaren. Deze waardering komt tot uiting op meerdere vlakken, namelijk:

- **Ondersteuning van innovaties en markttoegang:** Sportinnovator wordt door de centra gewaardeerd als een partij die innovaties helpt hun weg naar de markt te vinden en bijdraagt aan het vergroten van hun kans op succes. De organisatie speelt hierin een actieve rol door het beschikbaar stellen van financiële middelen en het bieden van gerichte ondersteuning bij de ontwikkeling en opschaling van innovatieve projecten.
- **Podium creëren en zichtbaarheid vergroten:** De samenwerking met Sportinnovator biedt centra een belangrijk podium om hun werk zichtbaar te maken, zowel nationaal als internationaal. Voor een aantal centra is dit een essentieel onderdeel van de samenwerking, mede vanwege de mogelijkheden tot sparring over internationale positionering en gezamenlijke optredens op internationale evenementen. Innovatiecentra worden daarnaast ook actief betrokken om bijvoorbeeld relevante innovaties onder de aandacht te brengen bij een breder publiek.
- **Stimuleren van samenwerking en ecosysteemvorming:** De toegevoegde waarde van Sportinnovator ligt ook in het creëren van een ecosysteem en het stimuleren van samenwerking tussen de centra en het sportinnovatienetwerk. Sportinnovator fungeert hierin als centraal aanspreekpunt voor doorverwijzingen en het verbinden van relevante partijen binnen het sportinnovatielandschap. Deze netwerkfunctie van Sportinnovator wordt breed gewaardeerd, al verschilt de mate en vorm van samenwerking tussen Sportinnovator en de centra nog wel. Daarnaast wordt de lobbyfunctie richting bijvoorbeeld VWS en EZK en het ontwikkelen en aanjagen van een gezamenlijke innovatieagenda als waardevol ervaren.

Sportinnovator mist momenteel focus in haar positionering om haar onderscheidende waarde optimaal te benutten

Tegelijkertijd is aan de centra gevraagd welke uitdagingen zij zien in de samenwerking met Sportinnovator. Hieruit zijn een aantal ontwikkelpunten als leidend naar voren gekomen:

- **Meer strategische focus is nodig:** Er is behoefte aan meer gerichte focus binnen het ecosysteem. De huidige aanpak voelt te veel als een 'one size fits all'-benadering, terwijl in de praktijk blijkt dat vooral de grotere centra structureel overeind blijven en daadwerkelijk impact genereren. Kleinere centra daarentegen zijn vooral bezig met overleven. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat het verbreden en draaiende houden van het ecosysteem geen doel op zich moet zijn, maar een middel om maatschappelijke impact te realiseren. Sport en innovatie kunnen hierin een belangrijke rol spelen als instrument om die impact te bereiken.
- **Positionering en rol van Sportinnovator:** De huidige positionering wordt als functioneel ervaren, maar mist een duidelijke, leidende rol vanuit Sportinnovator. Er is behoefte aan een meer visionaire en sturende positie, waarbij Sportinnovator ook de koers bepaalt.
- **Verbreding naar andere sectoren:** Er liggen kansen om sport nog meer als 'launching market' in te zetten richting andere sectoren zoals defensie, zorg en duurzaamheid. Sportinnovator zou zich sterker kunnen profileren als strategisch partner en lobbyist richting deze domeinen. Door de schil rondom het bestaande netwerk daarnaast beter te organiseren, kunnen sectoren die nu nog aan de zijlijn staan ook profiteren van sportinnovatie.
- **Praktische ondersteuning aan het ecosysteem:** Binnen het ecosysteem klinkt een behoefte aan meer decentrale ondersteuning en een minder strak programmatisch kader. Tegelijkertijd wordt gesignaleerd dat de huidige financieringsstructuur als versnipperd wordt ervaren, waardoor het lastig is om gericht te investeren in kansrijke initiatieven. Ook de commerciële doorontwikkeling en opschaling van innovaties verdient meer aandacht: het traject van prototype naar opschaling in de markt blijkt in de praktijk vaak complex en onderbelicht.
- **Bepaling van impact en waarde:** Tot slot is er behoefte aan meer inzicht in de waarde en impact van (maatschappelijke) innovaties. Bestaande methodieken kunnen helpen om deze beter te duiden. Door samenwerking met universiteiten kunnen er tools worden ontwikkeld die helpen bij het meten en onderbouwen van maatschappelijke impact.

De centra dragen bij aan internationale zichtbaarheid en verdiepen het netwerk; aansluiting op strategische doelen lijkt niet volledig doorgevoerd

De toegevoegde waarde van de centra aan Sportinnovator

Tot slot is het belangrijk om te kijken naar de toegevoegde waarde van de centra richting Sportinnovator. Over dit punt lopen de meningen in het veld sterk uiteen. Hieronder zijn de verschillende visies per onderdeel verder uitgewerkt.

De grotere en bekende centra zorgen voor internationale exposure

Sommige centra opereren actief op het wereldtoneel van het internationale sportinnovatielandschap, zoals een Johan Cruyff ArenA Innovation Amsterdam of de KNVB. Het verbinden van deze centra aan het netwerk van Sportinnovator geeft veel zichtbaarheid en publiciteit. Vooral binnen de topsport wordt internationale exposure als zeer waardevol gezien. In sommige gevallen reist Sportinnovator samen met deze grotere centra af naar handelsmissies of congressen wereldwijd, om gezamenlijk het podium te betreden en het Nederlandse sportinnovatieverhaal te delen. Dit gebeurt met als doel om potentiële netwerkpartners te inspireren met succesvolle innovaties en de internationale marktpositie wat betreft sportinnovatie te versterken. Sportinnovator blijft zich ook in haar strategie richten op het zijn van een toonaangevende en inspirerende partij binnen het internationale sportinnovatielandschap. De centra spelen hier een belangrijke rol in.

De centra beschikken over eigen kleinere netwerken, wat zorgt voor bredere toegang

De focusgebieden en doelgroepen van de centra binnen het Sportinnovator-netwerk verschillen sterk van elkaar, wat zorgt voor een breed palet aan expertise en invalshoeken. Zo richt een centrum als Windesheim zich op jeugdsport, met een doelgroep van jongeren tussen de 12 en 20 jaar. Daarentegen focust het Sports Engineering Institute van TU Delft zich op topsport en atletische prestaties, waarbij technologische innovatie centraal staat. Ieder centrum beschikt over hun eigen decentrale en regionale netwerken, opgebouwd rondom hun specifieke doelgroep en expertise. Deze netwerken bestaan uit lokale sportverenigingen, onderwijsinstellingen, bedrijven en andere relevante partners. Enerzijds fungeert Sportinnovator hierbij als het centrale knooppunt dat al deze netwerken met elkaar verbindt. Anderzijds krijgt Sportinnovator hierdoor zelf ook meer toegang tot een veel groter en dieper netwerk. Dit vergroot de schaalgrootte van het totale netwerk van Sportinnovator en maakt het mogelijk om expertise uit uiteenlopende domeinen te bundelen en in te zetten voor innovatie.

Kortom, door de verbinding met de centra ontstaat een gelaagd netwerkmodel, waarin Sportinnovator centraal staat en de decentrale netwerken van de centra als satellieten fungeren.

Primaire drijfveer voor veel van de centra is het verkrijgen van financiering

Wat duidelijk wordt, is dat veel van de centra primair gericht zijn op het verkrijgen van financiering voor hun innovaties en werkzaamheden. Zij zoeken actief naar subsidieverstrekken binnen het Nederlandse sportinnovatielandschap waar financiële middelen beschikbaar zijn. Om die reden is het voor veel centra relevant om de certificering van Sportinnovator te verkrijgen, omdat dit hun kans op financiering vergroot. Met name de kleinere centra lijken in zekere zin afhankelijk te zijn van de financiële bijdragen van Sportinnovator, afkomstig uit overheidsgeld, om te kunnen voortbestaan.

Onduidelijk of Sportinnovator via de centra de impact kan maken die gewenst is

Uit de analyse blijkt dat het merendeel van de centra zich primair richt op innovaties binnen de topsport. Dit staat in contrast met de strategische koers van Sportinnovator, waarin wordt aangegeven dat circa 60% van de inspanningen gericht moeten zijn op (sociale) innovatie binnen de breedtesport. Dit verschil roept de vraag op of de centra in hun huidige opzet en activiteiten wel de juiste doelgroepen aanspreken die passen bij de bredere maatschappelijke ambities van Sportinnovator.

Wat daarnaast opvalt, is dat de aandacht voor breedtesport zich bij de centra vooral richt op georganiseerde sport binnen het verenigingsleven en ongeorganiseerde sport, en veel minder op de ondernemende sport. De ondernemende sport (zoals sportscholen, commerciële aanbieders en zelfstandige trainers) vormt op zichzelf al een innovatieve subsector, met veel eigen initiatieven. Toch is het contact tussen deze groep en de centra beperkt. Dat is opvallend, juist omdat ondernemers een belangrijke rol kunnen spelen als afnemers en versnellers van breedtesportinnovatie.

Sportinnovator staat op een kruispunt: de vraag is of een 'one size fits all'-aanpak aansluit op de behoefte van alle partijen in het netwerk

Reflectie KPMG

Diffuus beeld over focus op topsport

Binnen het netwerk van Sportinnovator heerst een verdeeld beeld over de focus op topsport. Veel centra en partijen uit het verenigingsleven ervaren dat de nadruk sterk ligt op topsport, terwijl Sportinnovator zelf aangeeft dat dit niet het geval is. Deze indruk wordt breed gedeeld in gesprekken en signalen uit het veld, maar is niet terug te zien in de cijfers. In de praktijk blijkt juist dat de meeste activiteiten en investeringen gericht zijn op het verenigingsleven en bredere sportinnovatie.

Deze discrepantie tussen beleving en feitelijke inzet maakt het beeld diffuus. Het biedt tegelijkertijd een kans om bij de centra actief op te halen waar zij de komende jaren kansen zien, zowel qua doelgroep als inhoudelijke focus. Door deze input te benutten, kan Sportinnovator haar koers beter afstemmen op de behoeften in het veld en helder communiceren waar de prioriteiten liggen.

Spreiding centra en aanpak

De geografische spreiding van de centra is goed en biedt kansen om innovaties zowel regionaal als landelijk zichtbaar te maken. Toch is de reden waarom nieuwe centra worden toegevoegd en op basis van welk doel, niet altijd helder. Hierdoor ontstaat een netwerk met een groot aantal centra, waarbij een uniforme aanpak ('one size fits all') niet overal dezelfde waarde oplevert. Hierin lijken zich twee opties voor de toekomst af te tekenen:

- Kleinere centra die vooral gericht zijn op leren en ontwikkelen, met als doel om sportinnovatie breder te stimuleren in Nederland.
- Grotere centra die voldoende slagkracht hebben om op te treden als aanjager van systeemverandering en die de coachende en promotie van Sportinnovator deels kunnen overnemen.

Het aanbrengen van focus binnen dit netwerk is wenselijk. Centra geven zelf aan dat deze focus nu ontbreekt. De vraag is: wil Sportinnovator een netwerk waarin alle centra groeien en ontwikkelen, of een netwerk dat daadwerkelijk innovatiekracht levert door grotere centra te

verbinden die actief bijdragen aan coaching en promotie?

Een suggestie is om bij elke gesteunde innovatie een groter centrum als tweedelijns partner te koppelen, dat actief bijdraagt aan coaching en promotie van de innovatie. Kleinere centra kunnen, indien hun netwerk relevant is voor de desbetreffende innovatie, aansluiten als derdelijns ondersteunende structuur.

Samenwerking met de centra

De samenwerking met de centra wordt als waardevol ervaren. Sportinnovator onderhoudt goed contact, maar het is niet altijd duidelijk in hoeverre er zicht is op de behoeften van de centra. Hier liggen kansen om via evaluaties beter op te halen wat er leeft in de sector en hoe de ondersteuning vanuit de pijlers daarop kan aansluiten. Dit zou kunnen resulteren in een jaarplan per centrum, afgestemd op hun specifieke rol en behoefte.

Versnippering van het instrumentarium

De betrokkenheid van centra bij Sportinnovator is vaak gebaseerd op financiering, certificering, kennisdeling en het vergroten van aantrekkelijkheid voor samenwerking met externe partijen. Het subsidie-landschap vanuit Sportinnovator is echter versnipperd: veel kleine vouchers van € 5.000 tot € 25.000 worden ingezet, wat leidt tot een breed maar oppervlakkig bereik. Er is behoefte aan meer focus op commerciële doorontwikkeling, vermarkting en opschaling. De keuze tussen het inzetten van grote of kleine bedragen verdient aandacht. De daadwerkelijke impact van deze inzet wordt besproken in hoofdstuk 4.

Visie en impactmeting

Tot slot is er behoefte aan meer richting vanuit de centra. Sportinnovator zou duidelijker moeten positioneren waar het naartoe wil met de centra en welke rol zij daarin kunnen spelen. Een leidende en sturende visie ontbreekt nu of wordt niet altijd goed doorvertaald naar de centra.

Het concretiseren van impactmeting is aanvullend essentieel om de effectiviteit van het programma te vergroten en het vertrouwen van stakeholders te versterken. Het is daarom sterk aan te raden voor Sportinnovator om het komende jaar in te zetten op het definiëren van (sociale) impact in de sport.

3.4

Effectiviteit van het Quadruple helix- model



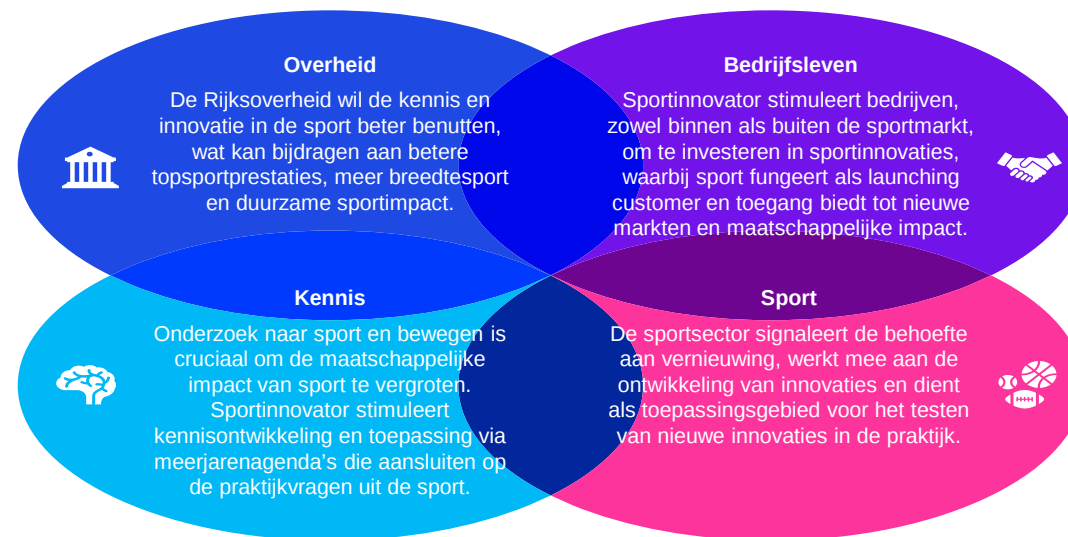
Op basis van een vragenlijst en verdiepende interviews is inzicht verkregen in de effectiviteit van het Quadruple helix-model

Het innovatienetwerk van Sportinnovator is opgebouwd volgens het Quadruple helix-model, waarin samenwerking wordt gestimuleerd tussen vier sectoren: het bedrijfsleven, kennisinstellingen, sportorganisaties en de overheid (zie figuur rechts). In de figuur onderstaand is weergegeven hoe de werkwijze vanuit het Quadruple helix-model plek krijgt binnen de werkwijze van Sportinnovator.



Figuur: Overzicht van werkwijze Sportinnovator in fase 2 vanuit hoofdstuk 2.

Sportinnovator vervult binnen dit model vanuit haar werkwijze een centrale rol als verbindende partij, door waar nodig en relevant de juiste schakels binnen het netwerk met elkaar in contact te brengen. Met name het Topteam speelt hierin een rol in samenwerking met innovatiemanagers vanuit Sportinnovator die elk op een specifieke sector focussen binnen het model. In dit hoofdstuk lichten we dit per sector toe.



Figuur: Overzicht van de vier betrokken sectoren vanuit het Quadruple helix-model¹³

Quadruple helix-model als belangrijke drijver voor innovatie

Het originele Quadruple helix-model is een uitbreiding van het klassieke triple helix-model, waarin samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen centraal staat. De vierde helix staat hierbij voor de samenleving, waarbij burgers worden gezien als ervaringsdeskundigen, gesprekspartners en verbinders in het innovatieproces.²⁶ De benadering benadrukt op die manier dat maatschappelijke uitdagingen niet alleen technologische oplossingen vereisen, maar ook actieve betrokkenheid van de samenleving zelf. Binnen Sportinnovator wordt een aangepaste versie van het Quadruple helix-model toegepast: de vierde helix is hier niet de samenleving, maar de sportsector zelf.¹³ Sportorganisaties fungeren als signalerende en testende partijen voor innovatie, en vormen samen met onder andere overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen het sportinnovatienetwerk van Sportinnovator.

VWS en gemeenten zijn belangrijke subsidieverstrekkers, maar er is behoefte aan meer sturing vanuit beleid en ondersteuning bij opschaling

Overheid: VWS als sturende partij en VSG als belangrijke stakeholder

Binnen de overheidshelix van het Sportinnovator-netwerk is een onderscheid te maken tussen nationale instanties zoals VWS, EZK en RVO, en lokale overheden zoals gemeenten verspreid over het land. Beide typen spelen een eigen rol in het stimuleren van sportinnovatie, waarbij de overheid in brede zin vooral belangrijk is als verstrekker van subsidies die de ontwikkeling van innovaties mogelijk maken.

Het **ministerie van VWS** vervult een logische en centrale rol binnen het netwerk. Als beleidsverantwoordelijke voor sport en innovatie in Nederland is VWS betrokken bij het opzetten van strategische ambities en programma's, zoals het Sportakkoord II²⁷ en projecten als MOOI in Beweging¹⁶. Hoewel de ruimte die er is om in te spelen op actuele vragen als prettig wordt ervaren, bestaat er vanuit het veld een duidelijke behoefte aan meer gerichte sturing. Beleidslijnen zijn momenteel niet altijd helder, terwijl partners in het netwerk hier wel op wachten. Gerichtere beleidssturing maakt het mogelijk om met de beperkte beschikbare middelen doelgerichter te innoveren, waardoor de kans op daadwerkelijke impact aan het eind van de rit toeneemt.

Ook **gemeenten** zijn intensief betrokken bij Sportinnovator, mede doordat veel sportlocaties eigendom zijn van verenigingen die onder gemeentelijk beheer vallen. Hierdoor ontstaan er vanuit deze sector veel vragen en behoeften, met name op maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid en gezondheid. Sportinnovator vervult hierin een verbindende rol door vraag en aanbod samen te brengen, innovaties zichtbaar te maken en te voorkomen dat gemeenten afzonderlijk telkens opnieuw het wiel moeten uitvinden.

Om kennisdeling tussen gemeenten te versterken en samenwerking te bevorderen, werkt Sportinnovator nauw samen met de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG). VSG fungeert als vertegenwoordiger van gemeenten, maar er is ook directe afstemming tussen Sportinnovator en individuele gemeenten. De samenwerking in dit drieluk is essentieel om lokale vraagstukken te vertalen naar innovatieve oplossingen die breder inzetbaar zijn.

Een terugkerende reflectie vanuit het veld is dat de maatschappelijke context waarin innovaties ontstaan, soms botst met economische belangen. Structurele ondersteuning vanuit gemeenten of andere overheden ontbreekt vaak, waardoor het opschalen van innovaties moeizaam verloopt. Actieve ondersteuning van een innovatie door de landelijke overheid kan een bredere afzetmarkt creëren die het vertrouwen in het product vergroot en de opschaling ervan aanzienlijk versnelt.

Sport: Goede focus in contact met NOC*NSF en TeamNL en diverse sportbonden

Sportinnovator ziet de sportsector als een belangrijke launching market voor innovaties die uiteindelijk ook in andere domeinen kunnen worden toegepast. Binnen het netwerk worden verschillende sportorganisaties als relevante partners genoemd, waaronder NOC*NSF, TeamNL, Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) met haar netwerk en diverse sportbonden zoals KNSB, KNVB en KNWU. Vanuit het veld wordt genoemd dat deze partijen in veel gevallen zelf ook optreden als verbinder voor het stimuleren van innovaties.

De samenwerking van Sportinnovator met NOC*NSF en TeamNL richt zich vooral op het realiseren van impact binnen de topsport, waarbij gezamenlijk wordt gewerkt aan het ontwikkelen en toepassen van innovaties die bijdragen aan betere prestaties.²⁸ Sportbonden worden afzonderlijk benaderd om innovaties onder de aandacht te brengen die relevant zijn voor hun specifieke sport, zowel met het oog op prestatieverbetering als op het veiliger en toegankelijker maken van de breedtesport.

Hoewel sport in theorie een dynamische omgeving biedt waarin innovaties snel getest en zichtbaar gemaakt kunnen worden, blijkt het volgens het veld in de praktijk lastig om deze innovaties daadwerkelijk te laten landen in de sportmarkt. Binnen de topsport is er vaak behoefte aan wetenschappelijke onderbouwing voordat een innovatie wordt geaccepteerd. Professionele sportorganisaties stellen hoge eisen aan bewijs en effectiviteit, wat de adoptie vertraagt of zelfs voorkomt. Voor kleinere bedrijven is het vaak lastig om hun innovatie goed onder de aandacht te krijgen, binnen zowel de breedtesport als de topsport. Zelfs wanneer hun product al wordt gebruikt door professionele sporters en bijdraagt aan prestaties, blijft promotie vaak uit omdat zichtbaarheid bij clubs of teams afhankelijk is van het betalen van hoge sponsordeals.

In de breedtesport is er een verschuiving zichtbaar van traditioneel vereniging-gebonden sporten naar meer informele en individuele vormen van sportparticipatie. Steeds meer mensen sporten buiten verenigingen om, bijvoorbeeld via apps zoals Strava, waarbij persoonlijke sportdata worden verzameld en gedeeld zonder dat daar een fysieke clubstructuur aan verbonden is. Dit roept vragen op over de rol van verenigingen in het innovatieproces. Als een groot deel van de jeugd niet meer lid is van een vereniging, maar wel actief sport, is het de vraag hoe innovaties hen kunnen bereiken en ondersteunen. Het vraagt om een bredere blik op de sportsector, waarin ook urban sports, digitale platforms en informele netwerken worden meegenomen als volwaardige afzetmarkten voor innovatie.

Er liggen kansen in het versterken van de rol als verbinder binnen een selectie van sectoren, met name richting het bedrijfsleven en de kennis

Bedrijfsleven: Veel versnippering, grotere partners ontbreken voor maken van echte impact

Binnen Sportinnovator wordt het bedrijfsleven vooral betrokken om innovaties die in de sportpraktijk zijn getest verder te brengen richting marktintroductie en opschaling, zowel binnen als buiten de sportsector. Het gaat hierbij om ondernemers, startups, mkb's en grote bedrijven die op enigerlei wijze verbonden zijn met de sportsector, of waarvoor de sportsector fungeert als een relevante lanceringsmarkt voor innovaties. Daarnaast betreft het ook koepelorganisaties zoals VNO-NCW en MKB-Nederland. Het veld geeft aan dat Sportinnovator erin is geslaagd partijen en bedrijven te vinden en te verbinden die niet op de radar stonden en een toegevoegde waarde bieden.

Daarnaast blijkt opschaling vaak een uitdaging. Pas wanneer bedrijven zoals professionele sportploegen zelf aanvullend investeren, lukt het om te komen tot een product dat gereed is voor opschaling. Een belangrijke behoefte vanuit afnemers (onder andere sportploegen, gemeenten, bedrijfsleven en ondernemende sport) rust in de doorontwikkeling van innovaties tot volledig werkbare, betaalbare, implementeerbare en waardeverhogende oplossingen.

De B2C-markt blijkt lastig te betreden voor veel startups en innovaties. Marktpartijen stappen doorgaans pas in als het product al aantoonbaar succesvol is, waardoor vroege opschaling vaak stagneert.

Het domein 'bedrijfsleven' binnen het netwerk is daarbij ook versnipperd: grote, herkenbare partijen die structureel zijn aangehaakt ontbreken. In plaats daarvan bestaat de betrokkenheid vooral uit verschillende spelers die per innovatie, sector of product relevant zijn, of via het netwerk van de innovator zelf worden betrokken.

Kennisinstellingen: Belangrijke samenwerkingen met een aantal grotere kennisinstellingen

Binnen het innovatienetwerk is sprake van een brede en evenwichtige vertegenwoordiging van kennisinstellingen, waaronder universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten zoals TNO of Brightlands. Het netwerk in deze sector is relatief sterk ontwikkeld: de grotere partijen zijn regelmatig betrokken bij belangrijke innovatieprojecten. De kennisinstellingen spelen hierbij vooral een prominente rol in de vroege fasen van innovatie (zoals ideeontwikkeling, onderzoek en validatie). In deze fase kunnen zij goed gebruikmaken van ondersteuning vanuit de vier pijlers van Sportinnovator.

In sommige gevallen vereist Sportinnovator aanvullend bij gesteunde innovaties de betrokkenheid van een kennisinstelling en het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek naar het desbetreffende product of de dienst. Vanuit het netwerk wordt aangegeven dat deze tussenstap juist tot vertraging kan leiden en daarom niet altijd wenselijk is.

In latere fasen, zoals opschaling en marktintroductie, is de rol van de kennisinstellingen doorgaans beperkter. Uitzondering hierop zijn innovaties waarbij aanvullend onderzoek nodig is om het product verder te onderbouwen of te valideren voor bredere toepassing.

Verbindingen stimuleren met het bedrijfsleven versterkt het opschalen van innovaties door aansluiting op marktbehoeften en implementatiekracht

Reflectie KPMG

Als we kijken naar de structuur van het Quadruple helix-model binnen het netwerk, valt op dat de betrokkenheid per sector sterk verschilt. Overheid (zowel landelijk als gemeentelijk) en kennisinstellingen zijn goed vertegenwoordigd en spelen een duidelijke rol in beleid en onderzoek. Sportorganisaties zijn vooral zichtbaar binnen de topsport, terwijl het bedrijfsleven versnipperd is en vooral projectmatig betrokken lijkt via het netwerk van individuele ondernemers.

Een belangrijke strategische afweging voor Sportinnovator is meer focus op het aansterken van de sectoren waar de verbindingen momenteel nog versnipperd zijn (bijvoorbeeld door het bedrijfsleven en de kennisinstellingen actiever te betrekken). Het veld benoemt ook dat Sportinnovator goed is in het betrekken van het bedrijfsleven (het vinden, verbinden en betrekken) met oog op partijen die iets kunnen betekenen om een innovatie te laten opbloeien. Met het oog op het opschalen van innovaties kan het bedrijfsleven hierin een grotere rol spelen als afnemer en behoeftestellers. Ook ondernemers in de ondernemende sport – dus afnemers – zouden hierin goed betrokken kunnen worden. Dit wordt nu ook in gang gezet door het partnership tussen de POS en Sportinnovator. Belangrijke behoeften vanuit de ondernemende sport zijn volledig werkbare, betaalbare, implementeerbare en waardeverhogende oplossingen en innovaties.

Tegelijkertijd valt op dat veel partijen binnen het netwerk van Sportinnovator zelf ook optreden als verbinder tussen innovatiepartijen in hun eigen omgeving. Dit roept kritische vragen op over de rol van Sportinnovator als tussenschakel. Toch beschikt Sportinnovator volgens velen over een stevige basis als verbinder. Met Topteam-leden die per sector lobbyen en medewerkers die actief verbindingen leggen, is er al veel infrastructuur aanwezig om het netwerk verder te versterken.

Het werken vanuit het Quadruple helix-model wordt in theorie als waardevol gezien, maar lijkt in de praktijk vaak vast te lopen in abstracte samenwerkingen zonder duidelijke verantwoordelijkheden, doelen of KPI's. Vooruitkijkend ligt er enerzijds een kans in het beter afstemmen met VWS over gezamenlijke doelen en de strategische sturing die daarbij hoort. Anderzijds is het minstens zo belangrijk om met elkaar scherp te hebben wat innovatieve impact eigenlijk betekent en hoe je die bereikt. Omdat veel innovaties momenteel stranden op schaalbaarheid en kosten, moet de centrale vraag rondom innovatie eigenlijk altijd zijn: *“is het relevant, uitvoerbaar en betaalbaar?”* In hoofdstuk 4 gaan we hier verder op in.

3.5

**Algemene reflectie
over de effectiviteit
van de werkwijze
van Sportinnovator**



De werkwijze van Sportinnovator wordt als overwegend effectief ervaren, maar mist focus op ambities en ondersteuning in innovatiefasen

Op de voorgaande pagina's is vanuit analyse beschreven hoe wordt gekeken naar de effectiviteit van de werkwijze van Sportinnovator. Daarbij is ingezoomd op het gebruik van het Quadruple helix-model, de toepassing van de innovatieformule bestaande uit de vier pijlers 'coachen', 'verbinden', 'financieren' en 'promoten', en de relatie en dynamiek met de centra. Aanvullend is het relevant om vanuit een overkoepelend perspectief te reflecteren op het functioneren van de werkwijze van Sportinnovator als geheel, en op de onderlinge samenhang tussen de onderdelen waaruit deze werkwijze bestaat. In dit subhoofdstuk wordt deze algemene reflectie verder beschreven.

De gehanteerde werkwijze blijkt overwegend effectief te zijn in het realiseren van voortgang, zowel bij kleinschalige als grootschalige innovaties

Over het geheel genomen wordt de werkwijze als overwegend effectief beoordeeld. De vier pijlers vervullen elk een relevante rol in het ondersteunen van innovaties, afhankelijk van de specifieke behoeften die daarbij spelen vanuit de innovaties. Tegelijkertijd liggen er kansen om meer samenhang aan te brengen, zodat (financiële) middelen beter worden afgestemd op bijvoorbeeld de verbindingen die binnen het netwerk door Sportinnovator worden gemaakt. Het werken langs het Quadruple helix-model zorgt dat alle relevante sectoren betrokken zijn bij innovatie realiseren in het Nederlandse sportlandschap. De Sportinnovator-centra weten elkaar en Sportinnovator goed te vinden voor kennisdeling en benutten de innovatie- en netwerk vouchers effectief om innovaties binnen hun eigen ecosystemen verder te ontwikkelen. Daarnaast worden de bijeenkomsten als zeer inspirerend ervaren. Tegelijkertijd komt in gesprekken regelmatig naar voren dat er een zekere focus ontbreekt om daadwerkelijk impact te maken op concrete ambities, zoals bijvoorbeeld het realiseren van sociale impact bij groepen met een lage sociaaleconomische positie (SEP).

In het veld wordt de ondersteuning en rol van Sportinnovator als nuttig ervaren, maar niet altijd als noodzakelijk beschouwd

Over het algemeen wordt de inzet en het werk van Sportinnovator als waardevol gezien voor het Nederlandse innovatielandschap. Tegelijkertijd beschouwen niet alle partijen de rol van Sportinnovator als noodzakelijk, mede door de inzet van publieke middelen. In sommige gevallen wordt Sportinnovator gezien als een structuurpartij die niet altijd relevant is om actief betrokken te zijn. Daartegenover staat dat anderen juist benadrukken dat Sportinnovator vooral van betekenis is door het leveren van menskracht om innovaties uit de markt te halen en daarvan te leren.

De veelheid aan ambities en de brede focus op meerdere fasen van innovatie vanuit Sportinnovator beperken de effectiviteit

Binnen het veld leeft het beeld dat de huidige inzet van Sportinnovator versnipperd is. Veel betrokkenen zien juist meerwaarde in een scherpere focus op het geven van richting aan het Nederlandse sportinnovatielandschap. Deze behoefte aan focus komt tot uiting in twee observaties.

1. Het gevoel heerst dat er sterke focus op topsport is, terwijl breedtesport en duurzaamheid vanuit maatschappelijk oogpunt meer opleveren

Het gevoel heerst in het veld dat Sportinnovator zich momenteel in sterke mate richt op topsport vanuit haar ambities. Kijkend naar de cijfers lijkt dit niet op te gaan. Van de 41 innovaties die in 2023 en 2024 door Sportinnovator zijn gesteund, zijn er 5 innovaties die zich focussen op topsport. Het gevoel dat heerst lijkt ingegeven door de verwachting dat in de topsport de meeste zichtbaarheid en publicitaire winst te behalen valt, mede doordat er vanuit het veld eerder KPI's aan verbonden zijn (zoals top 10 in de medaillespiegel). Als VWS zijn sportambities via Sportinnovator wil realiseren, betekent dat voor Sportinnovator dat een volledige focus op de breedtesport nodig is, bestaande uit verenigingen, ongeorganiseerde sport, mensen die al bewegen, mensen die gestimuleerd kunnen worden om te bewegen, en mensen die nu niet kunnen bewegen (bijvoorbeeld door fysieke en/of financiële beperkingen).

2. Door te focussen op alle fasen van innovatie blijft concrete impact beperkt

Sportinnovator richt zich momenteel op alle fasen van innovatie, van verkenning en ontwikkeling tot demonstratie en opschaling. Hoewel deze brede benadering ruimte biedt voor verschillende typen initiatieven, klinkt steeds vaker de oproep om meer te focussen op de laatste twee fasen: demonstratie en opschaling. Juist daar ligt volgens velen de sleutel tot daadwerkelijke transformatie en maatschappelijke impact. Innovaties starten wel, maar de doorstroom naar structureel beleid of opschaling richting andere markten blijkt lastig. De suggestie is om minder te investeren in vroege ontwikkelfasen en meer in het collectief verder brengen van bewezen concepten. Hierin moet onderscheid gemaakt worden tussen tastbare producten en programmatische of sociale innovaties, waarbij vooral in de laatste categorie nog veel te winnen valt op het gebied van strategische afstemming en rolverdeling.

SMART-geformuleerde doelen en KPI's kunnen Sportinnovator gaan helpen om effectiever te gaan werken vanuit de werkwijze

Vooraf vastgestelde KPI's per onderdeel ontbreken, wat maakt dat de processen minder effectiever worden uitgevoerd

In de strategieplannen van Sportinnovator worden in sommige gevallen concrete doelen geformuleerd voor onderdelen van de werkwijze, zoals het Quadruple helix-model, het contact met sectoren en de samenwerking met de centra. Deze doelstellingen zijn echter vaak niet SMART-geformuleerd en bevatten doorgaans geen KPI's, waardoor effectieve monitoring en evaluatie lastig worden. Als gevolg hiervan ontbreekt een systematische rapportage na afloop van een werkbare of geëvalueerde periode, wat het lastig maakt om de effectiviteit van de gehanteerde werkwijze inzichtelijk te maken.

Een terugkerende zorg vanuit het veld is dat activiteiten soms worden geïnitieerd op basis van beschikbare middelen, zonder dat deze vooraf zijn gekoppeld aan heldere en meetbare doelstellingen. Zelfs wanneer er wel doelen zijn geformuleerd, ontbreekt het vaak aan voldoende concreetheid en toetsbaarheid, waardoor het onderbouwen van keuzes en het afleggen van verantwoording complex wordt. Het is daarom aan te raden om stevig in te zetten op het ontwikkelen van een methodiek waarin impact en monitoring structureel worden ingebed in de werkwijze van Sportinnovator.*

Naast dat het helpt om meer effectief en gefocust met elkaar vanuit de werkwijze aan de slag te gaan, zorgt het ook voor transparantie en verantwoording, hetgeen van groot belang is gezien het feit dat er publieke middelen worden ingezet. Het moet namelijk duidelijk en herleidbaar zijn waarom middelen naar een bepaalde innovatie zijn gegaan, zodat ook bijsturing mogelijk is wanneer dat nodig blijkt. Het hanteren van KPI's kan hierin een waardevol instrument zijn: zij maken het mogelijk om gericht te sturen op doelstellingen, keuzes beter te onderbouwen en meer regie en focus aan te brengen in het realiseren van strategische ambities.

The background of the slide is a photograph of a soccer field. In the foreground, a white soccer ball is partially visible on the right side, resting on the green grass. A white line is painted on the grass. The background shows a blurred view of the field and some trees in the distance under a clear sky. A solid blue rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing the text.

04

Over de impact van Sportinnovator

Impact hard maken blijkt lastig; de impact van Sportinnovator en haar gesteunde innovaties is nog niet eerder in beeld gebracht

Inleiding

In dit hoofdstuk analyseren we de impact van Sportinnovator. Maar wat verstaan we eigenlijk onder 'impact'? Gaat het om maatschappelijke verandering, financiële opbrengst, bereik of gedragsverandering? Het begrip kent in de praktijk vele gezichten.

Sportinnovator maakt impact vanuit haar ondersteuning in de vier pijlers

Sportinnovator jaagt innovaties aan via financiering, coaching, verbinden en promoten. De impact zit in deze ondersteuning, maar ontstaat pas echt wanneer innovaties succesvol worden geïmplementeerd en opgeschaald. Dit onderscheid tussen impact door Sportinnovator en impact door innovaties is essentieel voor een goede evaluatie. In dit hoofdstuk hanteren we daarom deze twee vormen van impact.

1. **Subhoofdstuk 4.1: Impact door Sportinnovator:** De waarde die ontstaat door de ondersteuning, begeleiding en netwerkvorming die Sportinnovator biedt aan innovatieprocessen.*
2. **Subhoofdstuk 4.2: Impact door de innovaties:** De maatschappelijke verandering die wordt gerealiseerd door de toepassing van de gesteunde producten of diensten.

Het meten van impact in de sportsector is complex

Wanneer we dieper ingaan op de impact van innovaties, wordt het beeld minder eenduidig. In de sportsector is impact moeilijk te vertalen naar concrete KPI's, zoals omzetgroei of CO₂-reductie, die in andere sectoren gangbaar zijn. In de sport draait impact om het duurzame effect van een interventie, activiteit of innovatie op individuen, gemeenschappen of systemen. Het gaat niet alleen om directe resultaten of topsportprestaties, maar vooral om betekenisvolle maatschappelijke, economische of gedragsmatige veranderingen.

KPI's zoals 'meer mensen aan het bewegen krijgen' zijn maatschappelijk relevant, maar lastig te kwantificeren. Vooral attributie aan één innovatie is een uitdaging: gaat het om een gedragsverandering, of slechts een verschuiving van activiteit A naar B? Bij innovaties met een kleine doelgroep, zoals kinderen met motorische én verstandelijke beperkingen, is de impact moeilijk in cijfers uit te drukken. Hoewel de kosten hoog kunnen zijn, is de maatschappelijke waarde net zo groot: deze kinderen kunnen nu meedoen aan sport, wat eerder niet mogelijk was. Dat maakt de

impact groter dan de doelgroep doet vermoeden, zoals zichtbaar bij de AmiGo (zie case study).

De vraag is dan: wat is een redelijke en haalbare definitie van impact van een innovatie, en hoe maken we die zichtbaar? Bestaat zo'n definitie eigenlijk? Deze vragen zijn niet nieuw: ze kwamen al aan bod in eerdere evaluaties en worden ook door Sportinnovator zelf regelmatig gesteld. In strategische documenten wordt het belang van het meten en zichtbaar maken van impact benadrukt. Recent schakelde Sportinnovator zelfs een onderzoeksinstituut in om een meetinstrument te ontwikkelen.

Sportinnovator wil meer zicht op gemaakte impact en zet hier de komende jaren op in

Binnen Sportinnovator is geen verslaglegging van impact over de afgelopen jaren. Ondanks inspanningen en strategische intenties ontbreekt het aan borging, toepassing en doorontwikkeling van impactmeting. Nulmetingen en monitoring bij innovaties ontbreken, waardoor het lastig is om achteraf met zekerheid uitspraken te doen over de daadwerkelijke impact. Dit vormt een risico voor de perceptie van Sportinnovator, zeker gezien het maatschappelijk belang van de innovaties. Een robuust meetkader met nulmetingen en tussentijdse evaluaties is daarom essentieel om richting partners impact aan te tonen, te monitoren en bij te sturen. Om een beeld te geven: partijen als Invest-NL en het Nationaal Groeifonds publiceren uitgebreide evaluaties met meetbare resultaten (iets wat bij Sportinnovator nog beperkt gebeurt).**

Sinds 2025 werkt Sportinnovator aan het inzichtelijk maken van impact via een nieuw meetinstrument. De vraag is echter of dit instrument in de praktijk voldoende hanteerbaar is en daadwerkelijk helpt om impact helder en betrouwbaar in beeld te brengen.

Disclaimer

In 2023 en 2024 zijn additionele vereisten in de huidige lopende opdracht verstrekt aan Sportinnovator: Slimme Tech, Innovation Clubhouse en Sport Data Valley³. Deze vereisten waren bedoeld om parallel te lopen aan de reguliere uitvoering van het programma van Sportinnovator. De invulling van deze drie additionele vereisten volgde echter een andere werkwijze dan die van de lopende opdracht. Om die reden zijn ze buiten beschouwing gelaten in de door KPMG uitgevoerde analyse naar impact in dit hoofdstuk.

4.1

Impact door
Sportinnovator



Een impactscoring is uitgevoerd om zicht te krijgen op de gemaakte impact door de innovaties, na financiële ondersteuning door Sportinnovator

Leeswijzer

In dit subhoofdstuk wordt de impact beschreven van de ondersteuning door Sportinnovator. Sportinnovator ondersteunt innovaties via de Sportinnovatieformule met vier pijlers, wat helpt om projecten een stap verder te brengen. Deze ondersteuning gaat verder dan alleen het ontwikkelen van innovaties: volgens Sportinnovator ligt hun bestaansrecht juist in het mogelijk maken dat andere organisaties kunnen innoveren. Door bijvoorbeeld de pijlers 'promoten' en 'verbinden' actief in te zetten, worden dialogen gestart over relevante thema's en consortia gevormd voor samenwerking. Sportinnovator vervult hierin een actieve rol in het versterken van het speelveld rondom innovaties.

Deze impact is echter lastig direct zichtbaar te maken in de praktijk. Daarom richten we ons in dit hoofdstuk op een aantal kwantitatieve onderdelen:

- **TRL-ontwikkeling van de innovaties per ambitie:** We laten zien hoe de ondersteuning van Sportinnovator heeft bijgedragen aan voortgang van de innovaties in TRL-fasen.
- **TRL-ontwikkeling van de innovaties bij ondersteuning vanuit de pijlers:** We laten zien welke impact het wel of niet inzetten van de vier pijlers heeft op de TRL-ontwikkeling van de innovaties.
- **Cofinanciering:** We geven aan in hoeverre cofinanciering een rol heeft gespeeld.

Deze onderdelen worden op de volgende pagina's verder toegelicht.

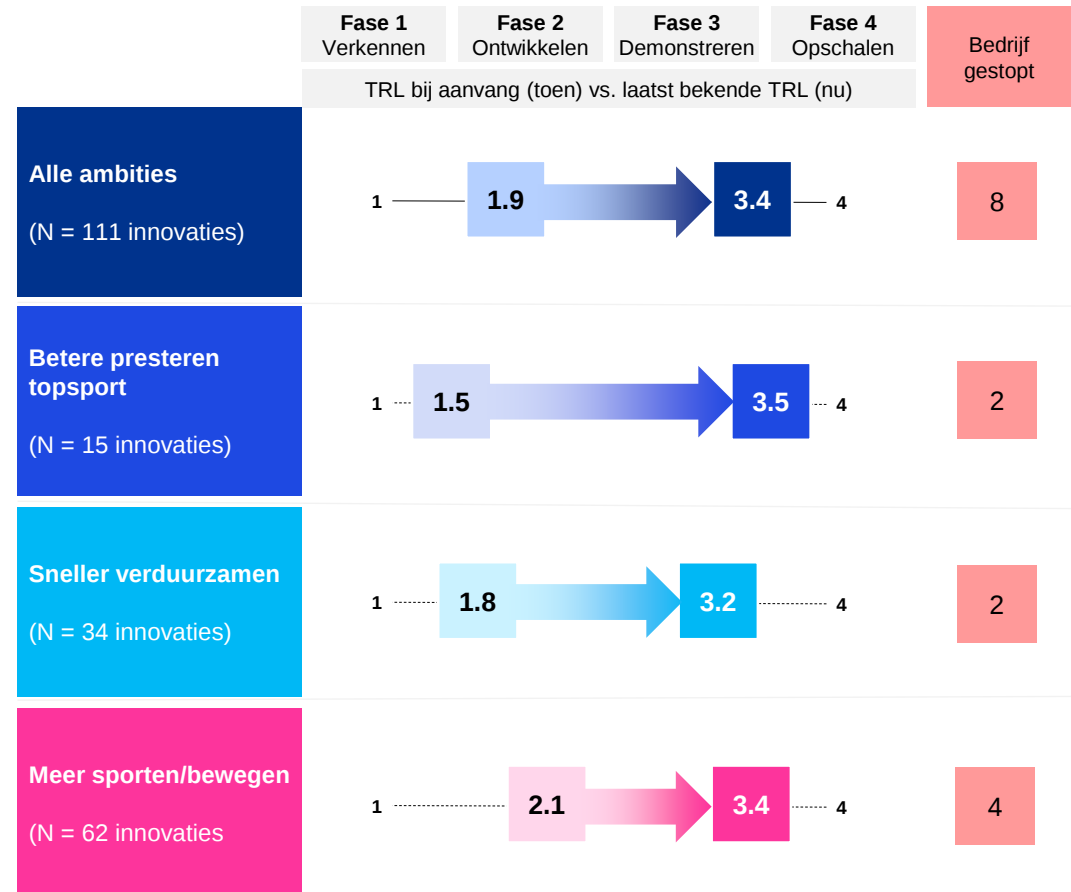
Methodiek

In deze analyse hebben we alle 111 gesteunde innovaties tussen 2018 tot 2024 onderzocht. De data is afkomstig uit de CRM-database van Sportinnovator. Gegevens van gesteunde innovaties in de periode 2015 tot 2017 zijn niet beschikbaar.

Sportinnovator weet over alle assen van haar ambities impact te maken door innovaties verder te brengen

Deze analyse richt zich op de impact van Sportinnovator's ondersteuning op 111 innovaties, met nadruk op hun ontwikkeling binnen de TRL-fasen. De data uit de CRM-database geven inzicht in de startfase, de laatst bekende status (2025) en het aantal gestopte innovaties. Daarbij vallen een aantal zaken op:

- **Vroege betrokkenheid als katalysator:** De gemiddelde aanvangsfase van 1.9 toont aan dat Sportinnovator zich voornamelijk richt op ondersteuning van innovaties in een vroeg TRL-stadium. Dit benadrukt de rol van Sportinnovator als katalysator in de initiële fasen van technologische en conceptuele ontwikkeling van de innovaties.
- **Substantiële groei in volwassenheid binnen TRL-fasen:** De gemiddelde stijging van bijna 1.5 TRL-punten onderstreept dat de ondersteuning vanuit Sportinnovator daadwerkelijk bijdraagt aan vooruitgang binnen het innovatieproces. Tegelijkertijd verwachten we dat het uitvalpercentage aanzienlijk zal toenemen zodra innovaties fase 3 en 4 bereiken. Dit komt door uitdagingen zoals een gebrekkige product/market fit, problemen bij opschaling, complexe wet- en regelgeving en het vinden van een passend businessmodel. Op dit moment bevinden zich minimaal drie innovaties in de zogenoemde 'valley of death' – de kritieke fase waarin veelbelovende ideeën vaak stranden voordat ze succesvol de markt bereiken.
- **Sportinnovator is vooral goed in het verder brengen van topsportinnovaties:** Sportinnovator stimuleert een sterke groei in TRL-fasen binnen topsportinnovaties, met een gemiddelde toename van 2.0 fasen – ondanks de beperkte steekproefomvang (N=15). Bij verduurzamingsinnovaties ligt de gemiddelde groei op 1.4 fasen (N=34), terwijl innovaties binnen het domein van meer sporten en bewegen gemiddeld 1.3 fasen stijgen (N=62). Opvallend is dat deze laatste categorie doorgaans pas in een latere fase ondersteuning ontvangt, maar uiteindelijk toch een vergelijkbare eindfase bereikt: gemiddeld TRL 3.4. Dit wijst erop dat ook later ingestapte innovaties substantieel kunnen doorgroeien met Sportinnovator-ondersteuning.
- **Lage uitval en hoge doorzetting:** Van de 111 ondersteunde innovaties zijn er slechts 8 door Sportinnovator als voortijdig gestopt aangemerkt. Dit lage uitvalpercentage van circa 7% kan in theorie het gevolg zijn van de zorgvuldige beoordelingsprocedure van ZonMw en de begeleiding door Sportinnovator, maar lijkt vooral voort te komen uit het ontbreken van actuele en beschikbare data.



Figuur: Overzicht van de ontwikkeling in TRL-fasen van door Sportinnovator gesteunde innovaties, onderverdeeld in de ambities.

Een combinatie van de pijlers (dienstverlening) heeft meer impact dan alleen financiering

Ook andere netwerkpartners naast Sportinnovator hebben effect op de ontwikkeling van innovaties

Uit de analyse op de vorige pagina blijkt dat Sportinnovator een effectieve rol speelt in het verder brengen van innovaties. Hoewel de impact van Sportinnovator niet exclusief bepalend is voor het succes van een innovatie, fungeert de ondersteuning wel als een krachtige versterkende factor binnen het ontwikkelproces. Het is echter belangrijk te erkennen dat de geobserveerde groei niet uitsluitend aan Sportinnovator kan worden toegeschreven. Ondernemende initiatiefnemers beschikken vaak over meerdere routes om hun innovatie voort te stuwten, waarbij ook externe netwerken, eigen investeringen en andere ondersteuningsstructuren een rol kunnen spelen.

De ondersteuning vanuit de vier pijlers heeft effect op de ontwikkeling van de TRL-fasen

Om de bijdrage van Sportinnovator verder te verduidelijken, is een aanvullende analyse uitgevoerd op basis van dezelfde dataset. Hierbij is specifiek gekeken naar het effect van aanvullende dienstverlening naast de financiële ondersteuning – zoals coaching, verbinding met relevante stakeholders, inhoudelijk advies en promotie door innovatieadviseurs.

Uit deze analyse blijkt dat innovaties die géén gebruik maken van deze aanvullende ondersteuning gemiddeld één volledige TRL-fase minder ver komen dan innovaties waarbij deze diensten wél zijn ingezet. Dit verschil benadrukt het belang van de integrale benadering door Sportinnovator, waarin financiële middelen worden gecombineerd met inhoudelijke en procesmatige begeleiding. Het laat zien dat juist deze combinatie een significante meerwaarde biedt voor de voortgang en volwassenheid van innovaties binnen het Sportinnovator-programma.

	Bij aanvang	Laatst bekend	Bedrijf gestopt
Alle ambities (N=111)	1.9	3.4	8
Wel coaching (N=101)	2.0	3.4	4
Geen coaching (N=10)	1.1	2.5	4
Wel verbinden (N=97)	2.0	3.4	4
Geen verbinden (N=14)	1.4	2.4	4
Wel promoten (N=87)	2.0	3.5	4
Geen promoten (N=24)	1.6	2.9	4

Figuur: Overzicht van de ontwikkeling in TRL-fasen van door Sportinnovator gesteunde innovaties, onderverdeeld in wel of niet ontvangen vanuit ondersteuning overige drie pijlers.

Sportinnovator trekt met haar investeringen ook cofinanciering aan; dit blijkt echter niet meer impact te maken op de voortgang in TRL-fasen

Innovaties die door Sportinnovator worden ondersteund, ontvangen in sommige gevallen aanvullende financiering van externe partijen

Sportinnovator ondersteunt innovaties via haar subsidie-instrumentarium, waarbij steeds vaker sprake is van een zogenoemde 'multiplier'-werking. Dit houdt in dat de investeringen van Sportinnovator regelmatig worden aangevuld met externe bijdragen van andere partijen of van de initiatiefnemers zelf (ook wel cofinanciering genoemd). In de loop der jaren is Sportinnovator er steeds beter in geslaagd om cofinanciering aan te trekken, wat de potentiële impact van haar investeringen kan vergroten. De cijfers in deze analyse zijn afkomstig van het Sportinnovator CRM-systeem, waarin Sportinnovator de cofinancieringsbedragen heeft geregistreerd per gesteunde innovatie.

Waar in eerdere jaren gemiddeld € 0,40 aan externe middelen werd opgehaald per geïnvesteerde euro, is deze verhouding in 2023 en 2024 gestegen naar bijna een-op-een (zie figuur rechts). Deze stijgende trend onderstreept het potentieel van de multiplier als een veelbelovende eigenschap van innovatieprojecten. Het vergroot niet alleen de financiële slagkracht, maar stimuleert ook de betrokkenheid van externe partners – doorgaans een succesfactor voor duurzame innovatie.

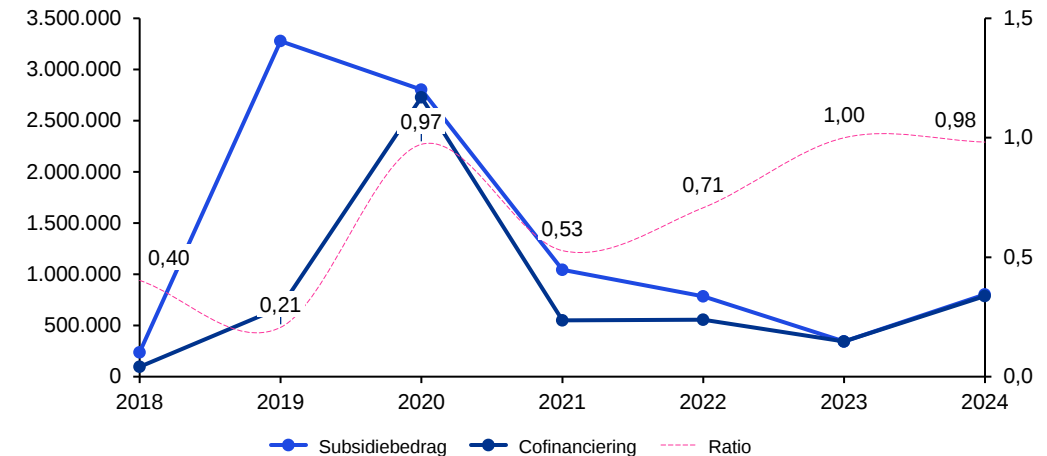
Toch blijkt uit de data dat innovaties met cofinanciering niet per definitie sneller of succesvoller groeien op de TRL-schaal. Dit roept de vraag op waarom extra middelen en betrokkenheid zich niet automatisch vertalen naar een hogere technologische volwassenheid. Mogelijke verklaringen liggen in de aard van de innovatie, de complexiteit van samenwerking met meerdere financiers, of verschillen in hoe succes en voortgang worden gemeten.

Kerngetallen (2018-2024) over cofinanciering

Totaal in cofinanciering	Gemiddelde cofinanciering per project	Ratio cofinanciering / financiering Sportinnovator
€ 5.723.264 (N=111)	€ 72.648 (N=111)	€ 0,62 op € 1 Sportinnovator

Subsidies en cofinanciering over tijd

Dataset: CRM | Tijdsperiode: 2018 tot 2024 | Totale financiering €9.3 mln. | # Innovaties: 111



	Bij aanvang	Laatst bekend	Bedrijf gestopt
Alle ambities (N=111)	1.9	3.4	8
Wel cofinanciering (N=79)	1.9	3.3	7
Geen cofinanciering (N=32)	2.0	3.5	1

4.2

**Impact van door
Sportinnovator
gesteunde
innovaties**



Een impactscoring is uitgevoerd om zicht te krijgen op de gemaakte impact door de innovaties, na financiële ondersteuning door Sportinnovator

Leeswijzer

In dit subhoofdstuk wordt de impact van de geselecteerde innovaties beschreven, waarbij we deze duiden aan de hand van verschillende onderdelen zoals uiteengezet in de methodiek. We kijken niet alleen naar de directe resultaten, maar ook naar de bredere context waarin de innovaties zijn ontstaan. Daarbij besteden we aandacht aan de achterliggende belangen van de initiatiefnemers en de potentiële maatschappelijke en sociale baten die kunnen ontstaan wanneer de innovaties succesvol zijn. Op de navolgende pagina's is dit nader beschreven.

Methodiek

Tijdens het beoordelingsproces van innovaties wordt mogelijke impact vooraf besproken, nog vóór financiering wordt toegekend. Echter, voor de periode 2018–2024 is geen structurele informatie beschikbaar van de daadwerkelijk gerealiseerde impact. Dit is vanuit het perspectief van de fase waarin een innovatie zich tijdens de periode van ondersteuning bevindt ook beperkt mogelijk. Daarom heeft KPMG ervoor gekozen om voor 41 projecten uit 2023 en 2024 een impactanalyse uit te voeren. Voor deze innovaties was voldoende informatie beschikbaar om de potentiële impact te duiden. Het doel was om inzicht te krijgen in de mate van impact die elk project heeft gegenereerd. Omdat deze informatie grotendeels ontbreekt in de CRM-dataset van Sportinnovator, is de data verrijkt met aanvullende impactinformatie door Sportinnovator zelf. Om tot een zo objectief mogelijk oordeel te komen, is een vergelijkbare beoordeling uitgevoerd door twee onafhankelijke analisten van KPMG. Op basis van beide beoordelingen en het gemiddelde hiervan is een uiteindelijke impactscore toebedeeld die de gemaakte impact door de innovaties weergeeft.

Beoordelingscriteria

Om tot een gestructureerde en zo objectief mogelijke impactscore te komen, is gekeken naar meerdere beoordelingscriteria, namelijk:

- **Bereik:** De beoordeling kijkt naar gegevens over het aantal bereikte gebruikers of deelnemers. Daarbij wordt ook meegewogen op welk schaalniveau het initiatief impact heeft: lokaal, regionaal of nationaal.
- **Duurzaamheid:** Er wordt onderscheid gemaakt tussen tijdelijke oplossingen, bijvoorbeeld

ontstaan tijdens de COVID-19-periode, en structurele interventies die langdurig worden ingezet en geborgd.

- **Zichtbaarheid:** De mate van zichtbaarheid wordt beoordeeld op basis van aanwezigheid in (online) media, zoals het aantal volgers op sociale platforms, gepubliceerde blogs en artikelen, en eventuele internationale aandacht.
- **Doelgroep:** De analyse omvat welke doelgroepen worden bereikt, waaronder mensen met een lage sociaaleconomische status (SES) of mensen met een beperking. De maatschappelijke relevantie van de doelgroep wordt meegenomen in de beoordeling.
- **Samenwerking:** Er wordt gekeken naar de betrokkenheid van externe partners en het type organisaties dat participeert, zoals gemeenten, zorginstellingen, sportbonden of maatschappelijke organisaties.
- **Sociale innovatie:** Binnen het criterium sociale innovatie ligt de focus op initiatieven die sport en bewegen daadwerkelijk stimuleren, met name onder moeilijk bereikbare doelgroepen.

Score	Betekenis
Zeer hoog	Innovaties met (inter)nationale reikwijdte, veel publiciteit, structurele verankering en samenwerking, met groot gebruikersaantal. Ook initiatieven die bijdragen aan ambities van Sportinnovator, zoals 'Sport als Launching Market', en die aansluiten op sociale thema's vanuit VWS zoals duurzame gedragsverandering en breedtesport voor lage SES-groepen.
Hoog	Brede óf diepe impact. Structurele samenwerking aanwezig, overdraagbaar naar andere regio's. Ook sterke impact op specifieke doelgroepen (zoals mensen met een beperking of lage SES).
Gemiddeld	Lokaal effect met beperkt bereik of smalle doelgroep. Enige potentie, maar impact en sportrelevantie blijven beperkt. Ook succesvolle projecten die vroegtijdig zijn gestopt vallen hieronder.
Laag	Beperkte of tijdelijke impact. Weinig zichtbaarheid en geringe potentie. Mogelijk ooit enige tractie, maar inmiddels gestopt of verschoven naar andere sector. Soms gestopt vanuit onderzoeksfase.
Zeer laag	Geen zichtbare impact. Project is gestopt, niet meer actief online, of door Sportinnovator als beëindigd aangeduid.

Het merendeel van de innovaties over alle ambities valt in de categorie hoge impact, waarbij breedtesport gemiddeld het meest impactvol scoort

In de figuur rechts op deze pagina staan de verschillende impactscores per ambities en alle ambities beschreven. Onderstaand wordt dit nader uitgewerkt.

1. Met het oog op alle ambities scoren de innovaties tussen gemiddelde en hoge impact

Gemiddeld scoren de innovaties tussen een 3 en 4 op impact, met een gemiddelde van 3,5. Dit wijst op een overwegend positieve beoordeling, waarbij veel projecten een aantoonbare bijdrage leveren. Tegelijkertijd laat het zien dat een aanzienlijk deel van de innovaties zich in het middensegment bevindt. Hier liggen kansen om gericht te werken aan het versterken van impact, zodat meer projecten kunnen opschuiven richting een hoge of zeer hoge score.

2. Innovaties binnen ambitie topsport scoren tussen lage en gemiddelde impact

Binnen de analyse van innovaties scoort de ambitie topsport het laagst qua impact, met een gemiddelde score van 2,5. Deze score valt binnen de categorie laag tot gemiddeld. De relatief lage impactscore lijkt samen te hangen met twee factoren: 1) beperkte steekproefomvang (lage N) en individuele focus van topsport. Veel van de initiatieven zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling of prestaties, wat de bredere toepasbaarheid en schaalbaarheid beperkt.

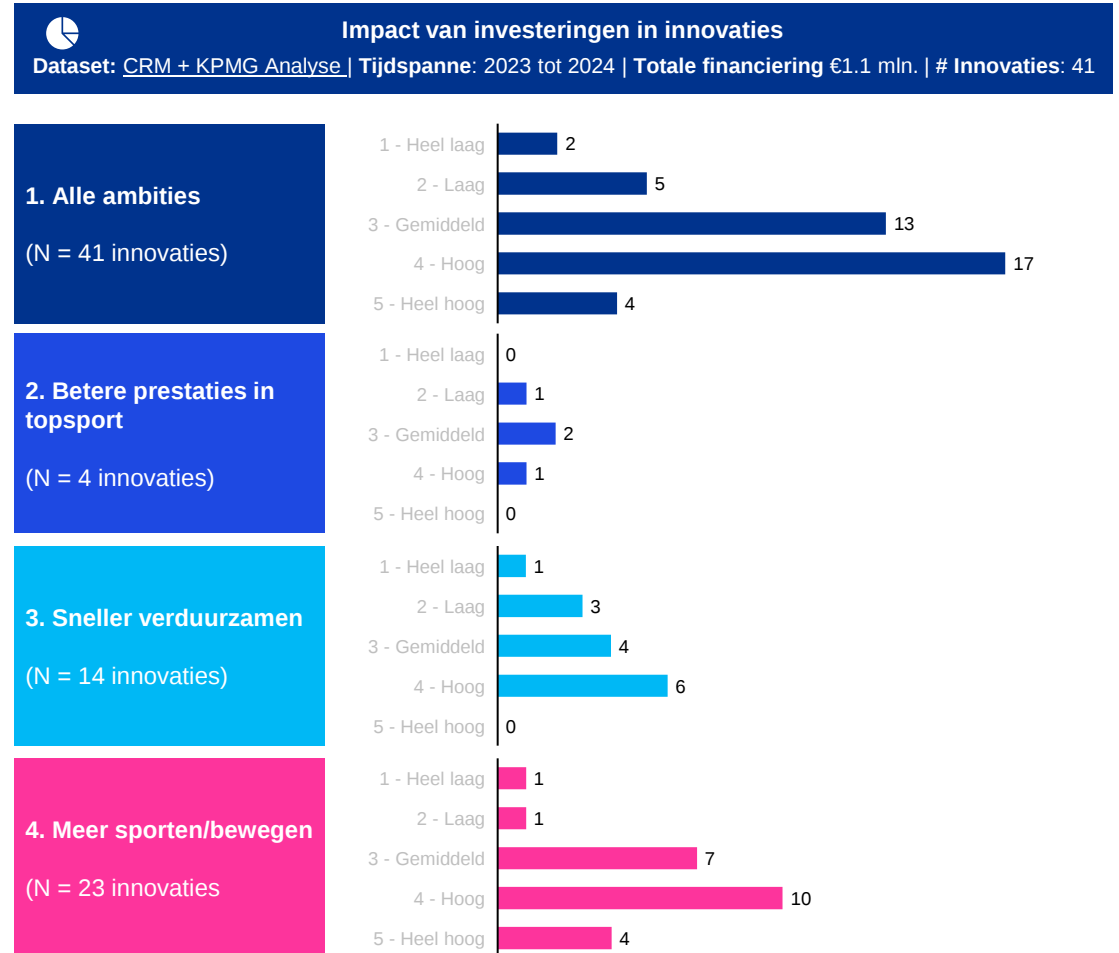
3. Innovaties binnen ambitie duurzaamheid scoren gemiddelde impact

De innovaties die gericht zijn op verduurzaming laten een gemiddelde impactscore van 3,0 zien. Dit duidt op een stabiele, maar niet uitzonderlijke bijdrage binnen het bredere innovatielandschap. De score suggereert dat verduurzamingsprojecten over het algemeen relevantie en toepasbaarheid hebben, maar dat hun impact nog niet structureel boven het gemiddelde uitstijgt.

4. Innovaties binnen ambitie breedtesport scoren hoge impact

De innovaties die gericht zijn op het stimuleren van meer sporten en bewegen laten een gemiddelde impactscore van 3,7 zien. Dit plaatst ze in de categorie hoge impact. De relatief hoge score duidt erop dat deze initiatieven breed worden gewaardeerd en potentieel bijdragen aan zowel individuele gezondheid als maatschappelijke doelen, in lijn met het beleid van VWS.

Op de volgende pagina geeft een impact/investeringsmatrix kleur aan de uitgevoerde analyse.



Sportinnovator maakt gemiddelde tot grote impact met (heel) kleine investeringen in de breedtesport; de vraag blijft in hoeverre dit effectief is

Om inzicht te geven in de impact van Sportinnovator ten opzichte van de ingezette financiële middelen, is een impact/investeringsmatrix opgesteld (zie figuur rechts). Hierin zijn 41 innovaties uit 2023 en 2024 geplot op basis van investeringsgrootte en gerealiseerde impact. De betekenis van de mate van impact is beschreven op pagina 89. De investeringsgrootte volgt de verdeling zoals beschreven in subhoofdstuk 3.2 (zie nogmaals onderstaand).

Categorie	Heel klein	Klein	Gemiddeld	Groot	Heel groot
Bedrag	tot € 10.000	€ 10.001 – € 50.000	€ 50.001 – € 100.000	€ 100.001 – € 250.000	€ 250.001 en hoger

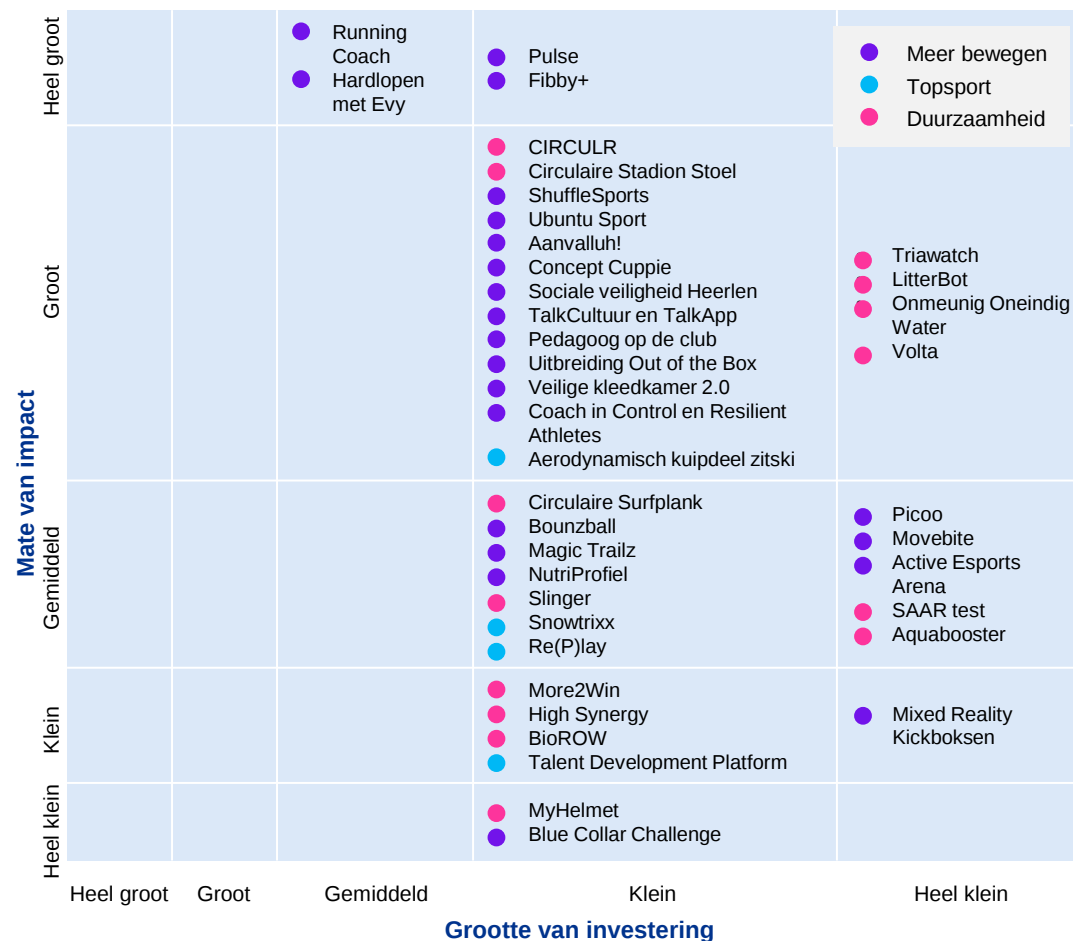
Sportinnovator heeft in 2023/2024 ingezet op het financieel steunen van de breedtesport

De impact/investeringsmatrix laat zien dat in 2023 en 2024 de nadruk vooral lag op het financieel ondersteunen van projecten binnen de breedtesport. Daarna volgden initiatieven gericht op duurzaamheid en in mindere mate topsport, waarvoor vier projecten zijn opgezet. De meeste impact binnen de breedtesport bevindt zich in de categorieën gemiddeld tot groot, wat positief is gezien het feit dat dit aansluit bij de belangrijkste ambities van Sportinnovator.

Sportinnovator realiseert grote impact met relatief kleine investeringen

De impact/investeringsmatrix laat zien dat Sportinnovator in 2023 en 2024 veel projecten heeft ondersteund met kleine tot zeer kleine financiële bijdragen. Opvallend is dat een aanzienlijk deel van de grote impact voortkomt uit deze bescheiden investeringen. Dit beeld kan echter vertekend zijn, aangezien eerdere jaren buiten beschouwing zijn gelaten die mogelijk gekenmerkt werden door grotere investeringsbedragen. Tegelijkertijd zijn er binnen de categorieën met lage investeringen ook initiatieven die weinig tot geen impact hebben gerealiseerd, wat kritisch blijft gezien het gebruik van publieke middelen. De matrix biedt ruimte voor interpretatie wat betreft effectiviteit richting de toekomst, afhankelijk van de strategische koers die Sportinnovator kiest.

Bij de innovaties Running Coach en Hardlopen met Evy is sprake van een gemiddelde investering én grote impact. Hoewel het exacte aandeel van Sportinnovator in deze impact lastig te bepalen is, is duidelijk dat de investering van Sportinnovator in zekere zin heeft bijgedragen. Beide apps richten zich op de ongeorganiseerde sport en zijn sinds de ondersteuning van Sportinnovator doorontwikkeld van TRL-fase 'ontwikkeling' naar 'opschaling'.



Figuur: Impact/investeringsmatrix met daarin de verdeling van mate van impact tegenover de gemaakte investeringen, verdeeld over de drie soorten ambities.

Sportinnovator focust de laatste jaren (in EUR %) het grootste gedeelte op innovaties met maatschappelijke belangen

Achterliggende belangen van de innovaties verschillen van uiteindelijke gewenste impact

Tijdens het uitvoeren van de impactscoring werd duidelijk dat het waardevol is om verder te kijken dan alleen de gemaakte impact. In het bijzonder bleek het relevant om de achterliggende belangen van innovaties te analyseren. Innovaties worden vaak beoordeeld op hun maatschappelijke impact, bijvoorbeeld in termen van gezondheid, inclusie of duurzaamheid, waarden die aansluiten bij beleidsdoelen van VWS. Tegelijkertijd zijn de **achterliggende belangen** van innovaties zelf regelmatig commercieel gedreven, zoals het realiseren van een verdienmodel of het opschalen van een technologie. Deze spanning tussen maatschappelijke waarde en commerciële drijfveren maakt het des te belangrijker om beide perspectieven expliciet mee te nemen in de beoordeling. In de tabel is de categorisatie van de belangen weergegeven.

Categorie	Beschrijving	Voorbeelden
Commercieel	Product/dienst met verdienmodel; ogenschijnlijk winstoogmerk	EatMyRide
Maatschappelijk	Product/dienst zonder verdienmodel; beoogd voor maatschappij	AmiGo
Onbekend	Onduidelijk wat innovatie is of doet qua achterliggende belangen.	

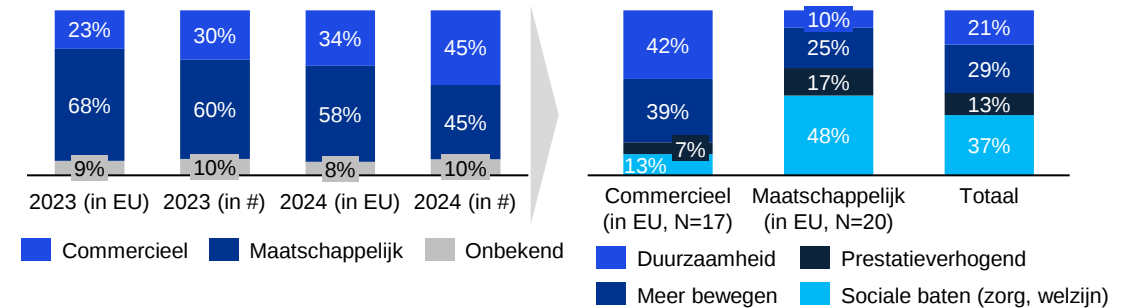
Aanvullend zijn er *primaire baten* die voortkomen uit de innovaties zelf, ongeacht van de categorisatie commercieel of maatschappelijk. Deze baten worden door de innovaties vaak explicieter benoemd dan de achterliggende belangen. Hoewel deze baten nauw aansluiten bij de ambities van Sportinnovator, kennen ze een andere inhoudelijke verdeling. Onderstaand worden deze primaire baten nader toegelicht.

Categorie	Beschrijving	Voorbeelden
Duurzaamheid	Innovaties die bijdragen aan duurzaamheid	Greenholds
Meer bewegen	Innovaties die mensen stimuleren om fysiek actiever te worden	Picoo
Prestatieverhogend	Innovaties gericht op het verbeteren van prestaties in topsport	SnowTrix
Sociale baten	Innovaties die bijdragen aan maatschappelijke doelen zoals <i>inclusie en kansengelijkheid</i>	Pedagoog op de Club

Een aantal relevante observaties worden duidelijk bij het analyseren van de achterliggende belangen en primaire baten

In onderstaande figuren zijn de achterliggende belangen en primaire baten weergegeven voor de 41 ondersteunde innovaties in 2023 en 2024. De linker figuur toont de verdeling van commerciële, maatschappelijke en onbekende belangen in beide jaren. De rechter figuur laat zien welke primaire baten bij deze cijfers horen. Hierbij vallen een aantal zaken op:

- In 2024 is er meer geld gegaan naar innovaties met commerciële achterliggende belangen dan in 2023. Het kan zo zijn dat deze innovaties qua primaire baten juist op maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, meer bewegen of sociale baten focusten.
- Er is meer geld gegaan naar maatschappelijke baten, zowel in totaal als per project, terwijl het aantal projecten met commerciële belangen gelijk is gebleven.
- Vanuit innovaties met commerciële belangen is er meer focus op duurzaamheid. Dit sluit aan bij de trend in 2023 en 2024 waarin dit thema een grotere rol ging spelen in meerdere sectoren. Veel innovaties zagen hierin een kans vanuit de markt.
- Sportinnovator werkt vanuit haar ambities met de 60/20/20-verdeling, waarbij het merendeel van de ondersteuning op breedtesport (meer bewegen en sociale baten) gericht hoort te zijn. Uit de onderstaande doorsneden heeft de realisatie in 2023 en 2024 de ambitie weten te benaderen als we sociale baten en meer bewegen gezamenlijk als 'meer bewegen' zien.



Figuur: Overzicht van de verdeling van achterliggende belangen en primaire baten bij de door Sportinnovator gesteunde innovaties.

4.3

Case studies



De uiteindelijke impact van innovaties in de sport blijkt moeilijk te duiden; drie casestudies geven kwalitatieve duiding van de gemaakte impact

Leeswijzer

Zoals eerder in dit hoofdstuk besproken, is het in de praktijk vaak lastig om de impact van innovaties in de sportsector kwantitatief te meten. Impact laat zich niet altijd vangen in cijfers, omdat het afhankelijk is van context, doelgroep, timing en de aard van de innovatie. Er spelen veel nuances en onderlinge afhankelijkheden mee die bepalen of een innovatie daadwerkelijk als impactvol kan worden beschouwd. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in beoogde versus daadwerkelijke gebruikers, veranderingen in gedrag die moeilijk te isoleren zijn, of maatschappelijke effecten die pas op langere termijn zichtbaar worden. Hierdoor is het belangrijk om impact niet uitsluitend te beoordelen op basis van meetbare KPI's, maar ook ruimte te bieden voor kwalitatieve inzichten en verhalen uit de praktijk.

In dit subhoofdstuk proberen we de gerealiseerde impact daarom kwalitatief te duiden aan de hand van drie casestudies. Elke case is uitgewerkt in de vorm van een artikel waarin wordt beschreven:

- wat de innovatie inhoudt,
- welke ondersteuning vanuit Sportinnovator is geboden,
- en welke resultaten en vormen van impact uiteindelijk zijn bereikt.

Op deze manier ontstaat een rijker, kwalitatief beeld van de ontwikkeling die de innovaties hebben doorgemaakt en de betekenis die ze hebben gegenereerd binnen hun context.

Drie innovaties worden kwalitatief belicht om de impact tastbaar en verhalend te maken

De geselecteerde innovaties zijn gekozen op basis van verschillende ambities binnen het sportlandschap:

1. **Duurzaamheid – Greenholds (2019):** Greenholds ontwikkelt circulaire klimgrepen voor de klimsport. Door gebruik te maken van gerecyclede materialen draagt het bedrijf bij aan een duurzamer sportaanbod. De innovatie laat zien hoe duurzaamheid en sport elkaar kunnen versterken.
2. **Breedtesport – AmiGo (2019 en 2020):** AmiGo biedt kinderen met een beperking de mogelijkheid om volwaardig mee te doen aan een potje voetbal. De innovatie stelt hen in staat om actief deel te nemen en zelfs kans te maken om te winnen. Dit vergroot niet alleen hun fysieke activiteit, maar ook hun sociale inclusie en zelfvertrouwen.
3. **Topsport en breedtesport – EatMyRide (2019 en 2020):** EatMyRide is een digitale applicatie die gepersonaliseerd voedingsadvies biedt aan duursporters. De app helpt sporters om hun prestaties te verbeteren door voeding af te stemmen op hun trainingsschema's en doelen. De innovatie is relevant voor zowel recreatieve als professionele sporters.

Disclaimer

Bij het uitwerken van de drie casestudies is bewust gekozen voor innovaties die vóór 2023 en 2024 ondersteuning hebben ontvangen van Sportinnovator. Dit omdat op deze manier de impact over tijd beter zichtbaar is, doordat er inmiddels wat tijd is verstreken sinds de ondersteuning vanuit Sportinnovator.

Deze drie innovaties zijn niet meegenomen in de kwantitatieve impactanalyse, die zich richt op de jaren 2023 en 2024 (zie hoofdstuk 4.2).

Circulaire klimgrepen: Greenholds daagt de industrie uit

Greenholds, opgericht door Tim Mullens en zijn compagnon Geert, ontwikkelt klimgrepen die niet alleen langer meegaan, maar ook circulair zijn. Geen nieuwe plastics, geen afval aan het eind van de levenscyclus. “We gebruiken gerecyclede polyamide, versterkt met glasvezel uit de auto-industrie”, zegt Mullens. “En straks ook mogelijk via oude klimtouwen” – een nieuwe manier van polyamide recyclen in de klimketen.

De aanleiding om met Greenholds te starten is dat de meeste klimgrepen wereldwijd zijn gemaakt van niet-duurzame materialen zoals Thermo-harders, gemaakt door zogenaamde ‘virgin materials’. Ze worden op schaal geproduceerd (met nieuwe grondstoffen), zijn niet recyclebaar en belanden uiteindelijk op de afvalberg. Greenholds wil dat anders doen.

Greenholds heeft de gangbare industriestandaard – waarmee nagenoeg alle grote klimgrepenproducenten werken – moeten aanpassen om circulair te kunnen produceren en met andere materialen te kunnen werken (polyamide). De productie vindt plaats in Limburg, in samenwerking met onder meer de Universiteit Maastricht en Brightlands Chemelot Campus. Via dat netwerk zette Greenholds industriële en applied science-vraagstukken uit, waarmee de productiemethodieken over de jaren heen zijn (door-)ontwikkeld.

De uitdaging zat initieel in de (technische) haalbaarheid van het circulaire concept, waarbij Sportinnovator in 2019 is gecontacteerd door Mullens, en uiteindelijk mee is gaan doen. Een van de ambities van Sportinnovator (vanuit VWS) is om duurzaamheid in en van sportaccommodaties te verbeteren, waar Greenholds qua overkoepelende doelen bij aansluit. Sportinnovator heeft (deels) de financiering van de technische haalbaarheidsstudie in 2019 gefinancierd, en later ook de ontwikkeling van benodigde industriële R&D. Sportinnovator heeft voor beide trajecten de SBIR – ofwel het Small Business Innovation Research-instrumentarium ingezet (SBIR 1: € 30.000 voor de haalbaarheidsstudie en SBIR 2: € 542.000 voor industriële R&D).

Die financiële steun was cruciaal, maar volgens Mullens zat de echte waarde in het netwerk en coaching van Sportinnovator. “Je hebt alles nodig: naast geld heb je ook kennis, een netwerk, mensen en een ecosysteem nodig. Dat kun je niet los van elkaar zien. Zo hebben we onder meer veelvuldig contact gehad met Frank van der Vloed.” (voormalig CEO Signify en lid van het TopTeam NL) – Frank heeft Greenholds geïnspireerd en gecoacht vanuit zijn ervaring als CEO. “Een heel ander type waarde uit de Sportinnovator-propositie dan de financiering. Financiering is een randvoorwaardelijk middel, maar bepaalt niet alleen het succes.”

Primaire samenwerkingspartners van Greenholds zijn Brightlands Sportinnovator Centre en CHILL (regionaal kennisnetwerk). Ook gelden van andere partijen – zoals de regionale ontwikkelingsmaatschappij LIOF – hebben Greenholds financieel gesteund. Zo steunde LIOF Greenholds met een lening van € 350.000 in 2022, bedoeld om de market entry (TRL-9) te steunen. LIOF was ook eerder betrokken bij de rondes waar Sportinnovator bij betrokken was. In het licht van Sportinnovator zien we dat als ‘cofinanciering’.

De ambitie is helder: verduurzaming van een groeiende markt van een groeiende sport (sportklimmen). Volgens marktonderzoek uit 2019 zou het aantal klimhallen in Europa binnen tien jaar verdubbelen. Greenholds richt zich vooral op West-Europa, waar duurzaamheid vaker een rol speelt in aankoopbeslissingen en Greenholds dus meer tractie kent. In Amerika is ondertussen ook de eerste order geplaatst. In Oost-Europa en Azië is dat lastiger. Duurzaamheid is daar minder een thema.

Duurzaamheid is geen businessmodel

Toch is het voor Greenholds geen rechte lijn omhoog. Greenholds zit in wat startup-experts de ‘valley of death’ noemen: de fase waarin de technologie werkt, maar de markt nog niet volgt. De Nederlandse markt telt zo’n 50 klimhallen. Voor (break-even) ROI moet Greenholds bij minstens 200 klimhallen de grepen leveren. En hoewel klimmers én de hal-eigenaren duurzaamheid belangrijk vinden, zijn het vaak de

routebouwers – niet de hal-eigenaren – die de grepen aanschaffen. Dat maakt het verkoopproces complex:

Alhoewel de grepen van Greenholds vier keer minder snel slijten dan conventionele varianten én het bedrijf werkt met een semi-circulair model (gebruikte grepen worden teruggenomen en opnieuw verwerkt), is de initiële investering hoog en dat schrikt potentiële klanten af. Daarnaast lijkt ook de product-market fit nog te optimaliseren: “de voornaamste feedback op het product is dat onze grepen qua esthetiek afwijken van verwachtingen van de belangrijkste inkopers (de routebouwers). Om te voldoen aan die esthetische vereisten, moeten we opnieuw naar de tekentafel wat betreft het productieproces en een nieuwe matris ontwikkelen. Alleen al een nieuwe matris kost € 150.000. En dan begin je dus weer bij TRL 4.” – verwijzend naar de technologische ontwikkelingsschaal van innovaties.

Het blijkt dus lastig om duurzaamheid rendabel te maken. “Duurzaamheid is geen businessmodel”, zegt Mullens. “Zolang virgin materiaal uit China goedkoper is dan gerecycled materiaal uit Europa, blijf je tegen het systeem vechten.” Wet- en regelgeving, maar ook marktwerking, is essentieel om circulaire keuzes af te dwingen.

Qua marktwerking kijkt Greenholds nu naar (onder meer) de Deutsche Alpenverein (DAV), waar ruim 350 klimhallen onder vallen én duurzaamheid hoog in het vaandel staat. Greenholds is in een consortium gestapt met allerlei klimpartijen waaronder International Federation of Sport Climbing en de DAV. Als het consortium met IFSC en de DAV duurzaamheid gaat eisen aan klimgrepen of breder nog klimhallen, kan het snel gaan. Maar dat gesprek op gang brengen is lastig. “Je moet het systeem veranderen”, zegt Mullens. “En dat kost tijd, expertise en dus geld. Sportinnovator zou (nieuwe) impact kunnen maken door innovaties beter te helpen door de valley of death te komen en het opschalen van producten in de markt”, sluit Mullens af.

AmiGo Rolstoelvoetbal: technologie die sport toegankelijk maakt

In Nederland is sport voor velen vanzelfsprekend. Toch blijft een grote groep mensen met een beperking letterlijk en figuurlijk aan de zijlijn staan. Naar schatting maken 250.000 mensen in Nederland gebruik van een rolstoel, waarvan 150.000 permanent. Voor mensen met een motorische beperking – al dan niet in combinatie met een verstandelijke beperking – is actieve deelname aan sport vaak niet haalbaar. De innovatie AmiGo Rolstoelvoetbal wil daar verandering in brengen voor mensen met een zware motorische en mentale beperking.

De AmiGo is een geavanceerd hulpmiddel dat aan een rolstoel wordt gekoppeld, gebaseerd op technologie van robotvoetballers van de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Deze robot bestuurt automatisch de bewegingen van een bal, waardoor gebruikers, zelfs zonder eigen motorische acties, kunnen dribbelen, passen en schieten. Met één druk op de knop kan iedereen deelnemen aan voetbal.

Het idee voor AmiGo ontstond door persoonlijke motivatie. De oprichter, een industrieel ontwerper, zag hoe een bekende met een beperking niet kon sporten. Via zijn netwerk kwam hij in contact met de TU/e, waar hij de robotvoetbaltechnologie ontdekte. Door deze technologie aan een rolstoel te koppelen, creëerde hij een kans voor mensen met een beperking om op een toegankelijke manier te sporten.

Van prototype naar praktijk

Van 2014 tot 2019 werd er volop geëxperimenteerd met prototypes. De eerste prototypes waren effectief maar ruw, maar het enthousiasme van de gebruikers stimuleerde verdere ontwikkeling. In 2019 werd er een grote stap gezet dankzij de financiering van Sportinnovator, waardoor het ontwerp kon worden geprofessionaliseerd en opgeschaald. Er is in totaal € 740k in het project geïnvesteerd, verdeeld over SBIR Fase 1 (€ 30k) en SBIR Fase 2 (€ 710k) afkomstig via Sportinnovator. Daarnaast speelde

ook cofinanciering een grote rol in de ontwikkeling van de AmiGo: nog eens € 810k werd gecofinancierd. Volgens de ontwikkelaar was deze financiële steun cruciaal voor het verdere vervolg van het project en kon het anders barrières niet doorbreken.

Meer dan alleen technologie

De AmiGo is inmiddels uitgegroeid tot meer dan een technisch product. Het zorgt voor sociale interactie, plezier en beweging. Op mytylscholen doen kinderen actief mee aan teamsporten. Jongeren en volwassenen met een beperking kunnen samen met familie in de tuin voetballen. Wat voor velen vanzelfsprekend is, wordt dankzij AmiGo ook mogelijk voor mensen met een beperking.

Er bestaat een ambitie om de AmiGo breed beschikbaar te maken voor zorginstellingen, scholen en particulieren. Tot nu toe zijn er 85 AmiGo-rolstoelen verkocht, met een prijs van € 5.100 inclusief btw. De meeste worden gefinancierd via subsidies of instellingen. Er zijn plannen om uit te breiden naar Duitsland, na eerdere, minder succesvolle uitbreidingspogingen in België.

Ondanks de enorme impact van het product op de doelgroep, vormt de hoge aanschafprijs – en vermoedelijk de relatief kleine doelgroep – een aanzienlijke barrière voor een hogere afzet. Voor veel zorginstellingen is de investering simpelweg (te) groot, waardoor de toegang tot deze technologie beperkt blijft. Dit is een klassiek voorbeeld van de zogenaamde valley of death: het kritieke punt tussen succesvolle ontwikkeling van een innovatie en brede toepassing in de praktijk. Veelbelovende producten stranden hier vaak, omdat de markttoegang wordt belemmerd door hoge kosten en een gebrek aan structurele ondersteuning.

De oprichters van AmiGo denken buiten de gebaande paden en denken dat een mogelijke oplossing is om de AmiGo op te nemen in de lijst van door het ministerie van VWS gesteunde subsidieproducten: “Door dit soort sportinnovaties actief te subsidiëren, kunnen we de kloof tussen ontwikkeling en

implementatie overbruggen. Zo maken we het voor zorg- en sportorganisaties haalbaar om te investeren in technologie die écht het verschil maakt voor inclusieve sportbeoefening.”

Een nieuwe sport: KickIt

De oprichters van AmiGo zijn daarna ook begonnen om – met de AmiGo – een nieuwe sport te ontwikkelen: KickIt. Deze vorm van rolstoelvoetbal is speciaal ontworpen voor mensen met een zware motorische beperking. Het spel kan individueel of met een team gespeeld worden, onder begeleiding van een trainer of docent. Via een tablet kunnen instellingen aangepast worden, en spelers gebruiken een persoonlijke controller die eenvoudig aan het lichaam of de rolstoel bevestigd kan worden.

Hoewel KickIt nog in ontwikkeling is, zijn er grote ambities. Er wordt gewerkt aan een landelijke competitie en de opzet van scholenteams. Het doel is duidelijk: iedereen moet kunnen meedoen. Dit initiatief sluit aan bij het Sportakkoord, dat stelt dat sport voor iedereen toegankelijk moet zijn, ook voor mensen met een beperking.

EatMyRide zoekt versnelling voor de slotklim

Een hongerklop tijdens een wielervedstrijd of triatlon is voor veel sporters een bekend fenomeen. Het lichaam raakt uitgeput, de prestaties kelderen. (Duur-)sporters van alle niveaus zijn hiervan bewust. Het bepalen van de juiste voeding-intake op het juiste moment is een wetenschappelijke aangelegenheid en vormt daardoor voor vele sporters een uitdaging. Juist deze uitdaging vormde de aanleiding voor de oprichting van EatMyRide, een startup dat via een digitale applicatie gepersonaliseerd voedingsadvies biedt aan duursporters. De app wordt inmiddels wereldwijd gebruikt, ook door professionele wielrenners in de Tour de France.

EatMyRide maakt voor iedere gebruiker een persoonlijk metabolisch profiel en koppelt routegegevens, weersvoorspellingen, vermogensdata, hartslagdata en historische prestaties om zo een hartslag of vermogenscurve over tijd te voorspellen en op basis daarvan een glycogeen-, vocht- en sodiumcurve. Producten worden zodanig ingepland dat de curves altijd op peil blijven. De technologie integreert met monitor/fietsapparaten (zoals Garmin) en smartwatches en is gebaseerd op inzichten uit de sportvoedingswetenschap.

Het pad om daar te komen, met name de financiering, bleek uitdagend. De B2C-markt in Sport(tech) is specifiek en venture capitalist richt zich vaak op bredere consumententoepassingen ('het Netflix-effect'). EatMyRide haalde uiteindelijk circa € 1,3 miljoen op, waarvan € 270.000 via Sportinnovator. In 2019 ontving het bedrijf een startsubsidie van € 29.000 (fase 1) via het SBIR-programma, gevolgd door een tweede subsidie van € 243.000 (fase 2) in 2020. Cofinanciering kwam onder meer van investeerders en wielerploegen.

Volgens oprichter Joram Kolf was de impact van Sportinnovator vooral in de beginfase cruciaal. "Zonder hun steun hadden we een veel simpeler product gehad", stelt hij. De subsidie stelde EatMyRide in staat om salarissen te betalen en iteratief te ontwikkelen op basis van gebruikersfeedback.

Een vereiste voor de SBIR-subsidies was samenwerking in een breder

consortium. Sportinnovator speelde hierin een faciliterende rol door EatMyRide te helpen voldoen aan de voorwaarden van consortia en subsidieprogramma's, zoals die van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), waarin een bepaald percentage van de middelen naar kennisinstellingen moet gaan. EatMyRide werkte met Wageningen University aan voedingsmodellen en met de Universiteit Twente aan AI-toepassingen. Hoewel de academische benadering soms tegenstrijdige belangen kent ten aanzien van een commerciële, snel bewegende startup, leverde de samenwerking waardevolle inzichten op.

Naast financiële steun bood Sportinnovator ook strategische begeleiding en netwerktoegang, onder meer via coaching en verbindingen met relevante kennishouders. Zo kreeg EatMyRide coaching van onder meer Topteam-lid Frank van der Vloed, die hielp bij het scherpstellen van doelgroepen en segmentatiestrategieën. Ook was er intensief contact met innovatieadviseurs, die via het netwerk verbindingen legden met relevante partijen en kennishouders.

Impact

De applicatie telt momenteel 75.000 gebruikers, waarvan circa een kwart uit Nederland komt. De rest is wereldwijd verspreid over onder meer het Verenigd Koninkrijk, België, de Verenigde Staten, Australië en Spanje. Ook in de professionele wielervedstrijd is EatMyRide doorgedrongen: zo'n vijftig World Tour-renners maken gebruik van de app en tijdens de Tour de France van 2025 wonnen zelfs vier EatMyRide-gebruikers in totaal zes etappes.

EatMyRide hanteert een freemium-model waarbij circa 7 procent van de gebruikers overstapt naar een betaald abonnement (premium). Voor professionele teams is er een uitgebreide variant beschikbaar, waarmee trainers en nutritionisten van een professionele ploeg ook toegang krijgen tot de data van sporters. De omzet steeg in 2024 met 45 procent ten opzichte van 2023.

Uitdaging

Toch blijkt opschaling een grote uitdaging. "Sportinnovator heeft ons

uitstekend geholpen in fase 1 en 2", zegt Kolf. "Maar de uitdaging zit nu in het bereiken van schaal."

Die opschaling vereist substantiële investeringen in marketing, met name in digitale kanalen zoals sociale media, advertorials en samenwerkingen met atleten. Het doel is om een specifieke doelgroep te bereiken die niet alleen de app downloadt, maar ook converteert naar betalende gebruiker. "Onze doelgroep is relatief klein en gespecialiseerd. De kosten om hen effectief te bereiken – de zogeheten customer acquisition cost (CAC) – zijn rendabel maar de zogeheten Life Time Value (LTV) is beperkt. Gemiddeld betalen users voor ca. 15-18 maanden en pauzeren zij vaak hun abonnement. EatMyRide moet features doorontwikkelen voor een hogere LTV waarmee minder marketing nodig is. En juist voor dit type commerciële groei is nauwelijks financiering beschikbaar.

Volgens Kolf zijn "bestaande fondsen, en zeker die in de sport (waaronder Sportinnovator), veelal gericht op vroege innovatie en onderzoek, maar niet op marktintroductie of commerciële expansie, en voor de VC's zijn we vanwege de schaal niet altijd even interessant."

"We vallen nu een beetje stil. Niet omdat het product niet werkt, maar omdat we de middelen missen om het groot te maken." Door het uitblijven van groeifinanciering werken Kolf en zijn co-founder ook naast EatMyRide bij een werkgever. "Dat is niet ideaal voor het tempo voor EatMyRide." De casus onderstreept een bredere lacune in het Nederlandse Sportinnovatie-ecosysteem: het gebrek aan ondersteuning voor marktintroductie en commerciële expansie.

Kolf heeft daarin een interessante visie voor Sportinnovator: "Sportinnovator zou met steun van de overheid een fonds kunnen opzetten waarin topsporters investeren om de vercommercialisering van sportinnovaties/producten te ondersteunen." Dat kan door financiering, maar ook door bijvoorbeeld een kennis- en expertisecenter (developers, marketeers etc.) beschikbaar te stellen. Een alternatief om EatMyRide verder op te schalen kan ook zijn om in te zetten op samenwerking – of zelfs overname – met grote merken.

4.4

Algemene reflectie op de impact van Sportinnovator



Sportinnovator maakt impact op het vormen van waardevolle samenwerkingen, maar verslaglegging van concrete resultaten ontbreekt

Op de voorgaande pagina's is vanuit analyse beschreven welke impact Sportinnovator de afgelopen jaren heeft gemaakt. Aanvullend is het relevant om vanuit een overkoepelend perspectief te reflecteren op deze gemaakte impact door Sportinnovator en het beschrijven van een aantal aanbevelingen. In dit subhoofdstuk wordt deze algemene reflectie verder beschreven.

Als katalysator weet Sportinnovator verbindingen te leggen die bijdragen aan impact op samenwerkingen

Sportinnovator realiseert impact op verschillende manieren, waarbij het proces en de ondersteuning vanuit de vier pijlers vaak centraal staan. Deze impact is niet altijd direct meetbaar in cijfers, maar kan zich op andere manieren manifesteren. Denk bijvoorbeeld aan het ogenschijnlijk vergroten van sportdeelname, het versterken van zichtbaarheid binnen het sportlandschap, en het succesvol leggen van verbindingen tussen relevante partijen. Sportinnovator vervult hierin een verbindende rol en weet op strategische momenten stakeholders samen te brengen. Dit leidt tot nuttige netwerkvorming en het ontstaan van consortia die gezamenlijk werken aan innovatie binnen thema's die aansluiten bij maatschappelijke en sportieve ambities.

Hoewel deze vormen van impact minder tastbaar zijn, dragen ze bij aan het versterken van het ecosysteem waarin Sportinnovator opereert. De rol als katalysator is daarmee van betekenis voor het stimuleren van samenwerking, kennisdeling en het bundelen van expertise.

Sinds 2015 ontbreekt verslaglegging van impact; een belangrijke doelstelling voor 2026 moet zijn het opstellen van een sectorbrede impactmeting

Er is geen verslaglegging beschikbaar van de gerealiseerde impact door Sportinnovator sinds oprichting, specifiek met betrekking tot de vier pijlers en de bijbehorende investeringen. Dit is opvallend, zeker gezien het feit dat Sportinnovator sinds 2015 publieke middelen ontvangt. De vraag is of het ministerie van VWS hier onvoldoende op heeft gestuurd, of dat er vanuit Sportinnovator zelf geen actieve behoefte is geweest om deze impact structureel te monitoren. Dat laatste zou een gemiste kans zijn, aangezien het inzichtelijk maken van impact niet alleen bijdraagt aan effectiever en gericht werken, maar ook aan transparantie richting stakeholders en daarmee ook het aantrekken van nieuwe partners binnen het netwerk.

Hoewel Sportinnovator inmiddels stappen zet om impact beter te duiden, vraagt verdere

verdieping om een goed onderbouwde set indicatoren, duidelijke interpretatiebandbreedtes (gezien mogelijke verschillen in duiding), een toetsingskader en een mechanisme dat beschrijft wie de beoordeling uitvoert, wanneer dit gebeurt en wat de uitkomsten betekenen. Op dit vlak zijn aanvullend twee aanbevelingen te formuleren:

- **Ontwikkel een sectorbrede impactdefinitie en meetkader:** Het is relevant om te bepalen wat als relevante impact wordt gezien, waar deze zichtbaar moet worden, en wat dit betekent. Daarbij is het essentieel om onderscheid te maken tussen verschillende ambities, zoals topsport, breedtesport en duurzaamheid, omdat de indicatoren en vormen van impact sterk uiteenlopen. Een gedeeld meetkader maakt het mogelijk om impact op consistente wijze te meten en te duiden. Dit biedt niet alleen houvast voor de sector zelf, maar stelt ook het ministerie van VWS in staat om breder inzicht te krijgen in het functioneren van het sportinnovatielandschap als geheel.
- **Stel vooraf realistische en gezamenlijk gedragen projectdoelen op:** In de huidige praktijk komen projectdoelen vaak vanuit de ondernemers zelf, waarbij het de vraag is in hoeverre deze doelen haalbaar en realistisch zijn. Het is daarom van belang dat Sportinnovator samen met de betrokken ondernemers en relevante consortia of netwerkpartners voorafgaand aan de start van de ondersteuning doelen formuleert die concreet, uitvoerbaar en inhoudelijk goed onderbouwd zijn. Het gezamenlijk formuleren van duidelijke en haalbare projectdoelen geeft richting en vergroot de inzet en betrokkenheid van alle betrokken partijen. Tegelijkertijd biedt het houvast om tussentijds bij te sturen en maakt het achteraf mogelijk om de gerealiseerde impact goed te beoordelen op basis van de vooraf gestelde doelen.

Door Sportinnovator gesteunde innovaties kennen regelmatig commerciële belangen

Meerdere innovaties die zich volgens de data richten op de gewenste ambities van Sportinnovator (te weten meer sporten/bewegen, betere (top)sportprestaties of verduurzaming van de Sport) kennen ook achterliggende commerciële belangen. Daar waar dat in fase 1a en 1b ('een grotere impact van sport bij sportevenementen en sportgerelateerde export.') wel een ambitie was, is dat na de herijking in fase 2 de vraag in hoeverre het wenselijk is dat publiek geld wordt besteed aan innovaties met achterliggende commerciële modellen. Het steunen van innovaties met een commercieel belang is niet altijd onwenselijk, daarin kunnen commerciële innovaties namelijk ook goed bijdragen aan de gewenste baten van VWS en Sportinnovator.

Bij sociale innovatie is impactmeting sterk afhankelijk van context; daarom blijft het verhaal achter de innovatie altijd relevant

Er ontstaat echter een frictie wanneer deze innovaties de keuzes maken om ook hun producten of diensten in *België of Duitsland* te introduceren, juist vanwege dat commerciële belang. Het veroveren van een bepaalde commerciële positie in het buitenland levert dan wel een economische stimulans voor Nederland op – *een mooie bijvangst*. Tegelijkertijd roept het vanuit VWS, gezien de ambities, zeer de vraag op of dat actief moet worden aangejaagd.

Impactmeting bij sociale innovatie is sterk afhankelijk van contextuele factoren; het verhaal achter de innovatie blijft daarom altijd belangrijk

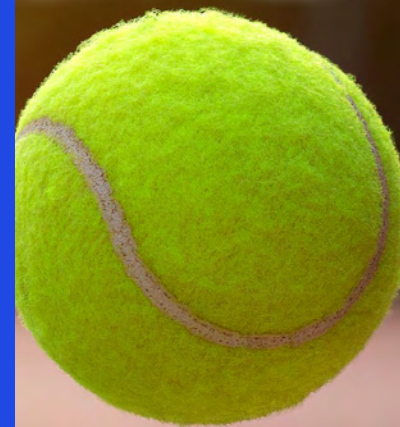
Een belangrijk speerpunt van Sportinnovator is het stimuleren van sociale innovatie en het realiseren van maatschappelijke impact. Het meten van dit type impact is echter complex, omdat het sterk afhankelijk is van contextuele factoren zoals de doelgroep, de omgeving en het gebruiksdoel van de innovatie. Neem bijvoorbeeld de rolstoel van AmiGo, waarmee kinderen met een beperking kunnen voetballen. Hoewel de directe gebruikersgroep relatief klein is, levert deze innovatie een waardevolle bijdrage aan kansengelijkheid in de sport – een kernwaarde binnen het maatschappelijk sportbeleid. De impact zit hier niet in het aantal verkochte eenheden, maar in de betekenisvolle verandering die het teweegbrengt voor een specifieke groep.

Bij het beoordelen van innovaties wordt vaak gekeken naar kwantitatieve indicatoren zoals de afzetmarkt of zichtbaarheid. In de topsport zijn dit logische maatstaven: hoe groter het bereik of de media-aandacht, hoe groter de uitstraling op het (wereld)toneel. Maar bij sociale innovaties werkt dit anders. De waarde zit vaak in de diepgang van de verandering, niet in de schaal. Daardoor is het lastiger om de opbrengst in harde cijfers uit te drukken. Hieruit volgt de volgende aanbeveling:

- **Kijk altijd verder dan alleen de cijfers bij sociale innovatie:** Het is belangrijk bij sociale innovaties altijd verder te kijken dan alleen de cijfers. Impact laat zich niet uitsluitend vangen in kwantitatieve indicatoren. Het vraagt om een bredere blik op het verhaal achter de innovatie, de doelgroep die ermee wordt bereikt en de maatschappelijke doelen die worden nagestreefd. Juist deze gelaagdheid maakt het noodzakelijk om impact ook altijd kwalitatief te blijven benaderen.

05

Positionering van Sportinnovator



We bekijken de positionering van Sportinnovator vanuit het sportlandschap, vergelijkbare instellingen en de focus van gesteunde innovaties

Leeswijzer

Het Nederlandse sportinnovatielandschap kenmerkt zich door een breed en dynamisch speelveld. Vanuit uiteenlopende domeinen en partijen ontstaan er talloze initiatieven die zich richten op vernieuwing binnen de sport. Deze verscheidenheid aan actoren en netwerken zorgt voor een rijk ecosysteem, maar maakt het ook complex en versnipperd.

In dit landschap vervult Sportinnovator een specifieke rol als aanjager van innovatie. Juist omdat er al zoveel gebeurt, is het relevant om de positionering van Sportinnovator nader te onderzoeken: hoe verhoudt deze zich tot andere initiatieven, wat is de toegevoegde waarde, en in hoeverre sluit de koers aan bij de bredere dynamieken in het veld?

Om hier inzicht in te krijgen, wordt in deze analyse gekeken naar vier onderdelen:

- De positionering van Sportinnovator in het Nederlandse sportlandschap
- Vergelijking Sportinnovator met andere publieke investeringsinstellingen in Nederland
- Algemene reflectie op de positionering van Sportinnovator

Door deze verschillende perspectieven te combineren ontstaat een kwalitatief beeld van de positionering van Sportinnovator en de mate waarin deze bijdraagt aan het aanjagen van betekenisvolle innovaties in de sport.

Herkomst van de gebruikte informatie in dit hoofdstuk

De informatie in dit hoofdstuk is afkomstig uit drie hoofdbronnen, die samen een breed en genuanceerd beeld geven van de positionering van Sportinnovator binnen het sportinnovatielandschap:

- Interviews met verschillende partijen in het sportlandschap, zoals VSG, POS, NOC*NSF, KNVB alsook de centra en VWS zelf. De inzichten uit interviews zijn geanonimiseerd verwerkt in dit hoofdstuk.
- Daarbij wordt er ook gebruikgemaakt van het KPMG-onderzoek 'een foto van de sportbranche' uit 2019, en andere statistieken over Sport en Bewegen van

onderzoeksinstituten zoals het Mulier Instituut en het kenniscentrum Sport en Bewegen.

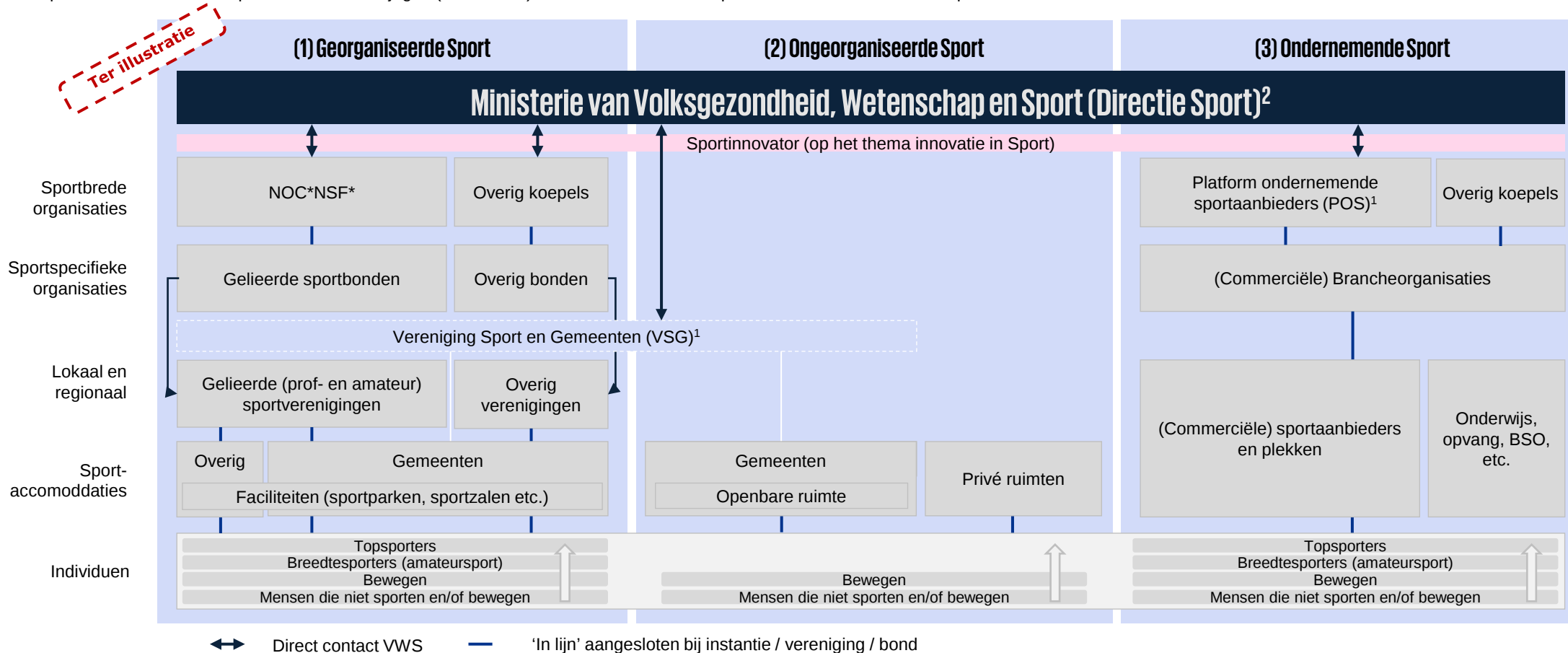
- Als laatste, voor de vergelijking van verschillende andere overheidspartijen die innovatie stimuleren door middel van financiering, is gekeken naar Invest-NL en Nationaal Groeifonds. Twee partijen, in financieringsomvang, een stuk groter dan Sportinnovator. Hiervoor zijn met name officieel uitgebrachte documenten, zoals jaarverslagen of evaluaties, van Invest-NL en Nationaal Groeifonds ingezet.

5.1

**De positionering van
Sportinnovator in
het Nederlandse
sportlandschap**

Het sportlandschap in Nederland kent meer lagen, waarin VWS van verschillende koepels en instanties de opdrachtgever is, waaronder van Sportinnovator

In onderstaande overzicht is het Nederlandse sportlandschap ('het veld') weergegeven (zie methodiek voor meer uitleg). Verschillende organisaties zijn gepositioneerd op een van de stromingen en/of op verschillende lagen actief (sportbreed, sportspecifiek, lokaal/regionaal, accommodatie-, of individueel niveau). Sportinnovator beoogt in dit landschap een onafhankelijk, sportoverkoepelende positie in te nemen ten opzichte van het aanjagen (financieren), verbinden, coachen en promoten van innovatie in de sport.



Sportinnovator overlapt qua positionering en dienstverlening met een of meerdere partijen doordat ze een breed palet dienstverlening aanbieden

Op de vorige pagina is geïllustreerd dat binnen het Nederlandse sport- en innovatielandschap diverse partijen actief zijn. Deze partijen richten zich op verschillende manieren vanuit verschillend beleid en belang in voor de ontwikkeling van sport. In een matrixanalyse zijn deze partijen geordend op basis van drie dimensies: (1) de sportstrooming waarop zij zich richten (Georganiseerde Sport, Ongeorganiseerde Sport, Ondernemende Sport), (2) het domein waarin zij opereren vanuit het Quadruple helix-model (overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen, sportinstellingen), en (3) het type dienstverlening dat zij bieden vergelijkbaar met de vier pijlers van Sportinnovator (financiering, coaching, netwerkverbinding, promotie). Uit deze analyse blijkt dat er meerdere partijen zijn die op verschillende onderdelen overlappen met de positionering van Sportinnovator:

- **Netwerkvorming en -onderhoud:** Verschillende organisaties richten zich op het verbinden van actoren binnen de sportinnovatie, zoals NOC*NSF (gericht op Georganiseerde Sport) en VSG (gericht op Ongeorganiseerde Sport). Sportinnovator deelt deze verbindende rol, maar doet

dit over de volle breedte van de sportstromingen.

- **Financiering van innovaties:** Er zijn meerdere partijen die financiering bieden, vaak met een focus op duurzaamheid en gericht op het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Hoewel deze partijen niet specifiek op sport gericht zijn, overlapt hun duurzaamheidsdoelstelling met die van Sportinnovator.
- **Kennisdeling en onderzoek:** Kennisinstellingen spelen een belangrijke rol in het verbinden van onderzoek en praktijk binnen de sport. Ook hier is sprake van overlap met Sportinnovator, die actief inzet op het stimuleren van kennisgedreven innovatie.
- **Unieke positionering van Sportinnovator:** Wat Sportinnovator onderscheidt, is de expliciete en brede focus op het financieren van innovaties binnen alle sportstromingen. Deze integrale benadering maakt de organisatie uniek binnen het veld.

	Focus op Sportstrooming				Domein Overheid				Domein Bedrijfsleven				Domein Kennis				Domein Sport			
	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Sportinnovator																				
Koepels en instituten in Sport																				
NOC*NSF	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
VSG	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
POS	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Financieringsinstellingen																				
Invest-NL, Techleap etc.	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Nationaal Groeifonds NL	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
ZonMw	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
RVO	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Kennisinstellingen in Sport																				
Kenniscentrum Sport & Bewegen	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Kennisinstellingen (universiteiten)	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P
Mulier instituut	GOS	OGS	OS	NS	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P	F	C	V	P

Legenda Focus: GOS = Georganiseerde Sport | OGS = Ongeorganiseerde Sport | OS = Ondernemende Sport | NS = Niet specifiek

Legenda Dienstverlening: F = Financieren | C = Coachen | V = Verbinden | P = Promoten

Figuur: Overzicht van de focus van Sportinnovator ten opzichte van andere partijen binnen het Nederlandse sportinnovatielandschap, met inzicht in de vergelijkbare focus per sector en pijler.

De netwerkpartners vanuit Sportinnovator zien een aantal uitdagingen als het gaat om het Nederlandse sportinnovatielandschap en de toekomst

De visie van de netwerkpartners van Sportinnovator op het Nederlandse sportinnovatielandschap

Netwerkpartners van Sportinnovator is gevraagd naar hun visie op het Nederlandse sportinnovatielandschap. Daarbij benoemden zij een aantal actuele en toekomstige uitdagingen die zij binnen het veld signaleren. Veel van deze knelpunten raken direct aan de rol en positionering van Sportinnovator in het landschap. Het is daarom van belang om deze inzichten mee te nemen in het nadenken over de strategische koers van Sportinnovator richting de toekomst.

- **Structurele financiering ontbreekt:** Veel netwerkpartners noemen het gebrek aan structurele middelen als grootste belemmering. Innovaties zijn vaak afhankelijk van tijdelijke projectgelden, wat duurzame ontwikkeling en opschaling belemmert.
- **Beperkende regelgeving en politieke tegenwerking:** Innovaties, vooral in de breedtesport en publieke ruimte, worden vaak gehinderd door regelgeving, lokale verordeningen en een gebrek aan lokale of nationale prioriteit voor sport en bewegen.
- **Gebrek aan domeinoverstijgende samenwerking:** Er is behoefte aan betere samenwerking tussen sectoren (zoals zorg, onderwijs, defensie), maar ook aan meer betrokkenheid en commitment vanuit de sportsector zelf.
- **Van idee naar impact:** Het traject van proof of concept naar vermarktbaar product of daadwerkelijke implementatie verloopt moeizaam. Netwerkpartners noemen opschaling en marktpenetratie als grote uitdagingen. Er is daarnaast behoefte aan minder losse innovaties, maar juist meer aandacht voor ideeën die echt verder komen en impact maken. De stap van onderzoek naar echte toepassing is nu namelijk nog te groot.
- **Snelle technologische ontwikkelingen:** Het tempo van data- en AI-ontwikkelingen vraagt om wendbaarheid. De sportsector loopt het risico achter te raken als er niet proactief wordt geïnnoveerd vanuit deze technologische ontwikkelingen. Tegelijkertijd signaleren diverse sportinnovatiecentra kansen, met name in consumentgerichte toepassingen. Door gebruik te maken van platforms en digitale tools kunnen bredere sportmarkten worden bediend. Een vaak genoemd voorbeeld hiervan is de app Strava, dat laat zien hoe technologie sportparticipatie en -beleving kan versterken.
- **Specifieke uitdagingen binnen traditionele sporten:** Sommige sporten hebben unieke maatschappelijke opgaven waarbij legitimatie en positionering belangrijker zijn dan productontwikkeling. Hier is meer overheidsbetrokkenheid gewenst.

5.2

**Vergelijking
Sportinnovator met
andere publieke
investerings-
instellingen in
Nederland**

Sportinnovator focust op kleinere innovatieve en gefinancierde projecten; NOC*NSF, het Nationaal Groeifonds en Invest-NL op grotere transformaties

In onderstaande tabel wordt een vergelijking gemaakt tussen instellingen en fondsen die, net als Sportinnovator, overheidsgeld inzetten om innovatie te stimuleren. Het geeft een goed beeld van welke ambitie, focus, type dienstverlening en andere onderliggende aspecten hierin een rol spelen, en hoe dit zich verhoudt tot Sportinnovator. Sportinnovator vervult hierin een onderscheidende rol door innovatie te koppelen aan maatschappelijke impact, wetenschappelijke onderbouwing en toepassing binnen zowel de topsport als de breedtesport.

Tegelijkertijd is het van belang om te kijken naar de positionering van Sportinnovator ten opzichte van andere relevante spelers en fondsen die zich richten op grotere sleuteltechnologieën of systeeminnovaties, zoals Invest-NL, het Nationaal Groeifonds of regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Deze partijen richten zich primair op grootschalige innovaties zoals circulaire of systematische doorbrekingen ten behoeve van duurzaamheid, die ook binnen de sportsector toepasbaar kunnen zijn. Sport hoeft voor dat soort thema's niet per se een 'launching market' te zijn.

	Omvang	# investeringen	Ambities	Primaire investeringsfocus	Dienstverlening	Beoordelingsprocedure	Subsidie / aandeelhouder
Sportinnovator	€ 25 mln.	263 projecten (sinds '18)	Sportinnovator versnelt innovaties die leiden tot meer sportdeelname, die sportprestaties verhogen en die aanzetten tot een actieve leefstijl van de bevolking	✓ TRL 1 tot 3 Onderzoeken ✓ TRL 4 tot 6 Ontwikkelen	✓ Financiering ✓ Coachen ✓ Verbinden ✓ Promoten	Via ZonMw, ondersteund door TopTeam Advies	Min. VWS
NOC*NSF Sports Innovation League ³⁰	€ 0 mln.	9 projecten (sinds '24)	Sports Innovation League is een sportinnovatie-programma waar maximaal tien startups ondersteuning krijgen om betekenisvolle verandering teweeg te brengen in zowel actieve als passieve sportbetrokkenheid in Nederland	✓ TRL 4 tot 6 Ontwikkelen ✓ TRL 7 tot 8 Demonstreren	✓ Coachen	Wedstrijdjury bestaande uit NOC*NSF en Rockstart	NOC*NSF (via Min. VWS) Nederlandse Loterij
Nationaal Groeifonds ³¹	€ 11.000 mln. 440x meer	50 investeringen (sinds '20) 213 projecten minder	Het Nationaal Groeifonds investeert in projecten die een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan duurzame en structurele economische groei	✓ TRL 1 tot 3 Onderzoeken ✓ TRL 4 tot 6 Ontwikkelen	✓ Financiering	Via adviescommissie, ondersteund door RVO	Min. EZ
Invest-NL ³²	€ 1.140 mln. 45x meer	150 investeringen (sinds '20) 113 projecten minder	We zijn opgericht om marktfalen bij maatschappelijke transitie aan te pakken en financiering te bieden als private partijen terughoudend zijn	✓ TRL 1 tot 3 Onderzoeken ✓ TRL 4 tot 6 Ontwikkelen	✓ Financiering ✓ Coachen ✓ Verbinden	Intern via Invest-NL	Min. Fin

5.3

Algemene reflectie op de positionering van Sportinnovator

Het sportlandschap mist centrale regie op innovatie; in de toekomst ligt veel potentie bij ongeorganiseerde en ondernemende sport

Reflectie en observaties op het Nederlandse sportinnovatielandschap en de positionering van Sportinnovator

Op basis van de voorgaande subhoofdstukken worden hieronder enkele reflecties beschreven, gestructureerd langs een aantal hoofdonderdelen.

1. *Er sprake van een gefragmenteerd Nederlands sportinnovatielandschap, met veel verschillende actoren met een eigen focus*

Het Nederlandse sportlandschap, met publieke actoren zoals VSG (VNG), NOC*NSF, sportbonden, POS, Mulier Instituut, Beweegalliantie, Sportinnovator en het Beweeginstituut, wordt vaak als gefragmenteerd omschreven. Deze versnippering leidt tot een gebrek aan centrale regie en uitvoerbare beleidsideeën op het gebied van innovatie. Geen enkele partij neemt de sturende rol op zich in het aanjagen van innovatie, al probeert Sportinnovator hierin wel een centrale rol als verbinder en financier te pakken.

Hoewel uit interviews blijkt dat er voldoende financiering beschikbaar lijkt en het landschap sterk vertegenwoordigd is qua innovatie, behartigen betrokken partijen vooral hun eigen belangen. De uitspraak 'er is geen geld in de sport' wijst op een discrepantie tussen perceptie en realiteit. Dit resulteert in een gefragmenteerd financieringslandschap zonder gezamenlijke richting. Aanvullend vallen er nog een aantal zaken op:

- De georganiseerde sport ontvangt al financieringsstromen en voert eigen innovatiebeleid, zoals bij NOCNSF. Professionele verenigingen en bonden benutten innovatie als competitief voordeel. NOCNSF fungeert als grootste kapitaalbeheerder binnen de georganiseerde sport, maar ziet het aantal verenigingen en leden dalen.
- Daarentegen zijn ook verschillende belangen op verschillende niveaus vertegenwoordigd: lokaal (VSG), regionaal en nationaal (NOC*NSF), alsmede sportspecifiek (bonden).

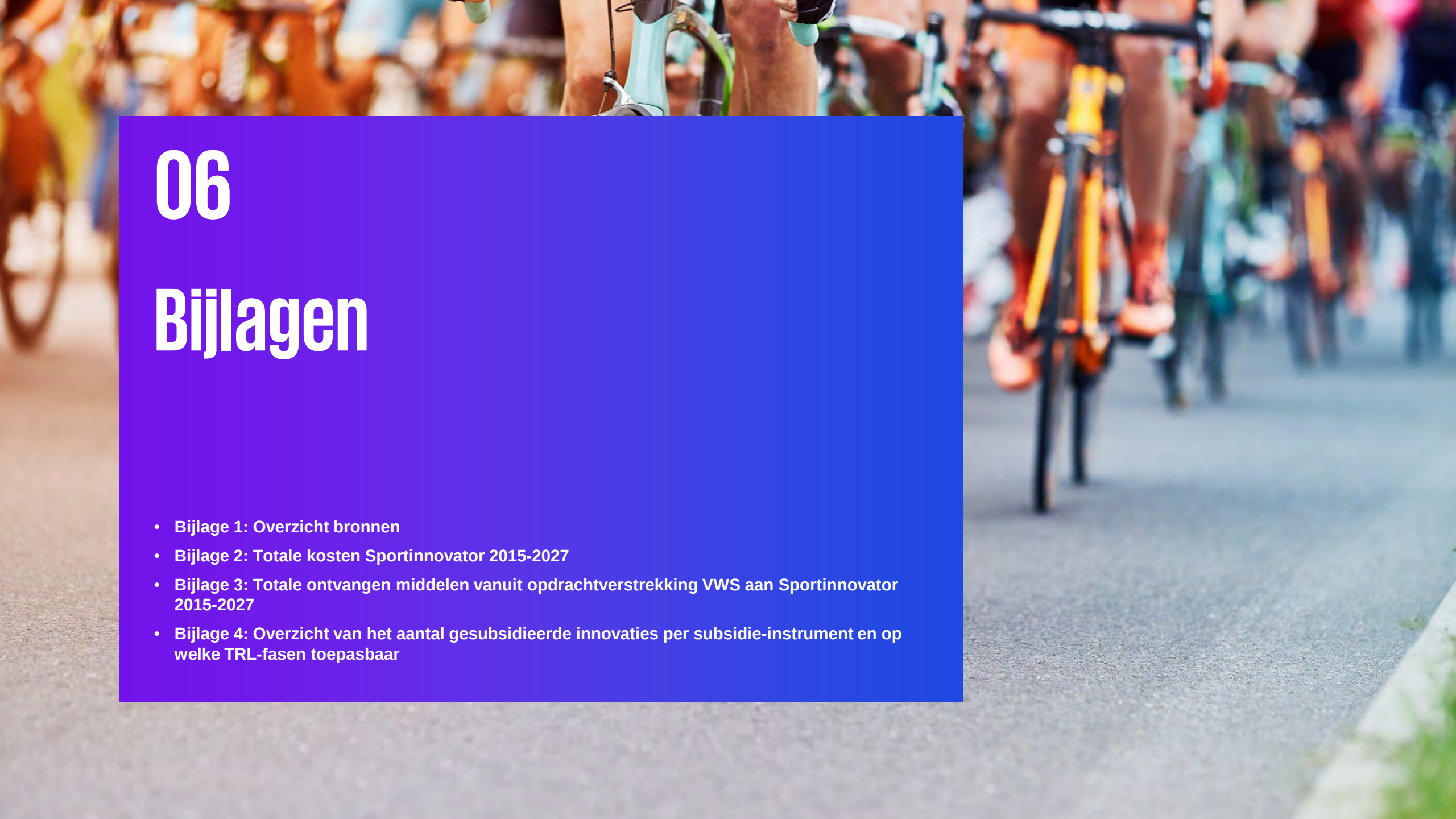
2. *Sportinnovator ondersteunt innovaties met name in de ongeorganiseerde en georganiseerde sport; er liggen kansen in de ondernemende sport*

Van de 41 gesteunde innovaties door Sportinnovator in 2023 en 2024 richtte 39% zich op ongeorganiseerde sport en 37% op georganiseerde sport. De ondernemende sport bleef met 6% achter, terwijl 8% niet te herleiden was. Juist de ongeorganiseerde en ondernemende sport

bieden richting de toekomst veel potentie voor de VWS-doelstellingen, vanwege het groeiende aantal sporters in deze stromingen. Echter ontbreekt het binnen deze stromingen nog aan directe financieringsstromen zoals die in de georganiseerde sport bestaan.

3. *Er zijn verschillende kansen om de aansluiting met innovatie en maatschappelijke thematieken beter te kunnen maken*

- **Meer samenwerking met andere sectoren als launching markets voor innovatie:** Binnen het sportlandschap bestaat brede behoefte aan samenwerking met sectoren zoals zorg, onderwijs en ondernemende sportaanbieders, om innovaties beter te laten aansluiten op de praktijk. Ondernemers en maatschappelijke innovaties vragen daarbij om bredere beleidsmatige ondersteuning, zeker wanneer systeemveranderingen nodig zijn om maatschappelijke impact te realiseren (zoals bij de voetbalrolstoelschieter AmiGo). Hoewel sport in sommige gevallen een interessante launching market vormt, blijkt uit praktijk dat grote maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid niet vanzelfsprekend via sport worden geïmplementeerd.
- **Meer focus op het afleveren van implementeerbare producten:** Ondernemende sportaanbieders, vertegenwoordigd door POS en commerciële brancheorganisaties, geven aan vooral behoefte te hebben aan afgeronde, implementeerbare producten in plaats van Proofs of Concept. Dit wijst op een mismatch tussen innovatie-output en marktbehoefte, zoals bijvoorbeeld bij Greenholds, waar klimzalen esthetisch andere grepen prefereren ondanks duurzame productie. Verdere professionalisering op dit vlak biedt kansen.
- **Partijen in het sportinnovatielandschap in hun rol zetten waar dat kan:** VSG kan in de toekomst een grotere rol spelen in het verbinden en ophalen van behoeften vanuit gemeenten, vooral op het gebied van sporten en bewegen. Thema's zoals de inrichting van publieke voorzieningen, toekomst van het verenigingsleven, sportparticipatie onder lage SES-groepen en het tegengaan van racisme in stadions zijn duidelijke opdrachten vanuit VWS.

A background image of a cycling race, showing the lower legs and feet of cyclists on their bikes, with a blue overlay box on the left side containing text.

06

Bijlagen

- Bijlage 1: Overzicht bronnen
- Bijlage 2: Totale kosten Sportinnovator 2015-2027
- Bijlage 3: Totale ontvangen middelen vanuit opdrachtverstrekking VWS aan Sportinnovator 2015-2027
- Bijlage 4: Overzicht van het aantal gesubsidieerde innovaties per subsidie-instrument en op welke TRL-fasen toepasbaar

Bijlage 1: Overzicht bronnen (1/2)

#	Documentnaam
1.	Kamerbrief kennis- en innovatieagenda sport van 23 oktober 2014 (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
2.	Gameplan Sportinnovator 2023-2030 uit 23 mei 2022
3.	Programmavoorstel Sportinnovator: Toekenningsbrief 2023 t/m 2026 (RO brief 2023) (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
4.	Kennis en innovatieagenda sport 2015
5.	Opdrachtbrief vervolg Topteam Sport van 13 april 2018 (174102 getekende brief DGV opdrachtbrief vervolg Topteam Sport) (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
6.	Masterplan Topteam Sport 2019-2022 - concept augustus 2019 v4 (002)
7.	Sportinnovator strategie en verandertheorie uit 16 oktober 2024
8.	Voorstel uitvoering Kennis- en innovatieagenda sport 2016-2020 (Brief aan ZonMw, 2015) (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
9.	Voortzetting sportinnovatiebeleid vanaf 2023 (220704 opdrachtbrief Sportinnovator 2.0) (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
10.	2019 AEF Handboek certificeringsmethodiek 1.0
11.	2019 AEF Toetsingskader certificering
12.	RO_Brief 2022 (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
13.	Sportinnovator GamePlan 2023-2026 (003)
14.	20230124 Programmavoorstel Sportinnovator innovatieprogramma 2023 t/m 2026
15.	2022 Samenwerkafspraken Sportinnovator - ZonMw Intern document
16.	Programmavoorstel MOOI in Beweging 2023-2026 ZonMw
17.	Netwerk Living Labs Sport en Bewegen ZonMw
18.	000208D4 – Voorstel uitvoering Kennis- en innovatieagenda sport (2016-2020) (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
19.	2025 Totaaloverzicht Opdracht aan Topteam-leden intern document

Bijlage 1: Overzicht bronnen (2/2)

#	Documentnaam
20.	Memo VWS – begroting Sportinnovator 2020-2023 (<i>intern document tussen opdrachtgever en -nemer</i>)
21.	Masterplan 2022-2025
22.	SBIR commissioned innovation RVO.nl
23.	Innofest X SIA Sport — Regieorgaan SIA
24.	Nationale Sportinnovator Prijs – SportInnovator
25.	Sportinnovator-centra in Nederland – SportInnovator
26.	Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation – ScienceDirect
27.	Hoofdlijnen Sportakkoord II: Sport versterkt Rapport Rijksoverheid.nl
28.	Topsportbeleid TeamNL – NOCNSF
29.	Sportbranche groeit en verandert: eindelijk alles in één overzicht – Allesoversport.nl
30.	Announcing the teams joining the Sports Innovation League – Rockstart
31.	Veelgestelde vragen Nationaal Groeifonds
32.	Over Invest-NL
33.	Technology Readiness Levels (TRL) RVO.nl

Bijlage 2: Totale kosten Sportinnovator 2015-2027

Jaar	Kosten	Bron (ontvangen van Sportinnovator)
2015 en 2016	3.311.000 euro	Realisatie Sportinnovator 2015-2016.pdf
2017	2.699.000 euro	Realisatie Sportinnovator 2017.pdf
2018	4.060.454 euro	Realisatie Sportinnovator 2018.pdf
2019	5.209.265 euro	Realisatie Sportinnovator 2019.pdf
2020	7.884.565 euro	Realisatie Sportinnovator 2020.pdf
2021	3.922.036 euro	2022 Financien_Eindafrekening 2021 en tussenstand begroting 2022 (aug. '22) definitief.pdf
2022	3.625.011 euro	Realisatie Sportinnovator 2022.pdf
2023	4.381.647 euro	2024 Financien Realisatie 2023.pdf
2024	6.371.950 euro	Realisatie Sportinnovator 2024.pdf
2025 (begroot)	5.326.107 euro	Realisatie Sportinnovator 2024.pdf
2026 (begroot)	3.870.240 euro	Realisatie Sportinnovator 2024.pdf
2027 (begroot)	6.029 euro	Realisatie Sportinnovator 2024.pdf
Totaal	50.667.304 euro	

Bijlage 3: Totale ontvangen middelen vanuit opdrachtverstrekking VWS aan Sportinnovator 2015-2027

Jaar	Bron (ontvangen van VWS)	Doel	Totaal
2015	Voorstel uitvoering Kennis- en innovatieagenda Sport (2016-2020)	Initiële brief van VWS met verstrekking 12m tot 2018	12.000.000 euro
2018	Opdrachtbrief vervolg Topteam Sport (2018)	Vervolgbrief van VWS met verstrekking 9,8m tot 2023	9.800.000 euro
2019	Intensivering Sportinnovator en Onderzoeksprogramma Sport tot en met 2022	Bij plussen (eind '19) van initiële brief 2018 met nog eens 6,7m	6.693.000 euro
2022	Opdrachtbrief Sportinnovator/ZonMW Sport Lage SES (2022)	Verkleinen van het verschil in sport- en beweegdeelname tussen mensen met hoge en lage inkomens	2.000.000 euro
2023	Programmavoorstel Sportinnovator: Toekenningsbrief 2023 t/m 2026	Toekenning subsidie tot 2027, incl. gevraagde aanscherping gameplan Sportinnovator	20.100.000 euro
			50.593.000 euro

Bijlage 4: Overzicht van het aantal gesubsidieerde innovaties per subsidie-instrument en op welke TRL-fasen toepasbaar

Het aantal gesubsidieerde innovaties per instrument, gecategoriseerd per TRL-fase bij aanvang steun, inclusief omvang in €							
Dataset: CRM Sportinnovator Tijdspanne: 2018 tot 2024 Totale financiering €10.9 mln. # Innovaties: 111 + 152 (via sportcentra)							
Subsidie-instrument	# innovaties gesteund	Financiering verstrekt in €	Verstrekt	Fase 1 Verkennen (TRL 1-3)	Fase 2 Ontwikkelen (TRL 4-6)	Fase 3 Demonstreren (TRL 7-8)	Fase 4 Opschalen (TRL 9)
Innovatiechallenge	26	1,34 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
Innovatieversneller	24	0,938 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
SBIR F1	17	1,2 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
NSP	15	0,717 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
SBIR F2	11	4,84 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
Innofest x SIA Sport	10	0,05 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
Play-offs SI-centra	5	0,1 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				
Prestatiecall	3	0,1 mln.	Volgens strategie				
			Realisatie				



Deze rapportage is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. KPMG International verleent geen diensten aan klanten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Deze rapportage is uitsluitend bestemd voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – Directie Sport & Bewegen als formeel opdrachtgever. Het document is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit document anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

© 2025 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden

Document Classification: KPMG Confidential