

#11: de creatieve buitenspeler van de KNVB

Zo organiseert de voetbalbond innovatie

Van VAR-verbetering tot eerlijkere competities en van slimme data-analyses tot sterker gras: dit soort innovaties maken van de KNVB een toekomstbestendige voetbalbond. De kern van dat succes? #11, de innovatiehub van de KNVB die bouwt aan een sterk innovatienetwerk.

Lieke Martens is er een en Arjen Robben was er een: een echte nummer elf in het voetbal. Een creatieve buitenspeler die buiten de gebaande paden durft te denken, het randje durft op te zoeken, vooruit kijkt en doelgericht is. En dus is #11 – spreek uit: nummer elf – de enige geschikte naam voor de innovatiehub van de KNVB, de belangrijkste voetbalorganisatie van ons land. Zes jaar geleden startte de KNVB met de hub. “De veranderende wereld heeft ook zijn weerslag op het voetbal,” zegt innovatiemakelaar Daphne van Dijk, die aan de wieg stond van #11. “Denk aan individualisering, veranderende vrijetijdsbesteding, gaming en veranderende normen en waarden die we terugzien op het voetbalveld. Daarom konden we niet stil blijven zitten.”

Toevallige ontmoetingen

#11 kreeg een eigen moderne ruimte op de bosrijke campus in Zeist. Dat is een plek geworden waar niet alleen KNVB-collega's uit alle geledingen van de grote organisaties elkaar ontmoeten, maar ook ondernemers achter grote bedrijven en startups, wetenschappers en andere sportorganisaties. Ze maken er gebruik van “de kracht van het koffiezetapparaat,” zoals Van Dijk dat noemt. “In #11 staan toevallige ontmoetingen centraal en daar draagt de inrichting van het gebouw





Tekst: Vihl Content en Creatie
Beeld: fotos via de Interviewkandidaten en beelden van de KNVB



Daphne van Dijk, innovatiemakelaar bij de KNVB



Marloes van Gangelen, sponsormanagement bij ARAG

aan bij, met bijvoorbeeld een centrale bar met koffiezetapparaat en een lange ontmoetingstafel. Toevallige ontmoetingen kunnen bijdragen aan versnelling en vernieuwing. Als Jan iets met gras doet en Piet iets met virtuele omgevingen zouden die uit zichzelf misschien geen contact met elkaar opnemen. Maar als ze elkaar spreken, blijkt dat ze toch veel aan elkaars kennis en kunde kunnen hebben. Als je een netwerk hebt van dit soort mensen, dat bereid is elkaar te helpen, informatie uit te wisselen en een volwaardig onderdeel te zijn van een community kom je vooruit en kun je samen werken aan voetbalvernieuwing."

Innovatie organiseren

#11 heeft een harde kern van vier medewerkers, waaronder Van Dijk. Daarnaast zijn er regelmatig

Toevallige ontmoetingen kunnen bijdragen aan versnelling en vernieuwing

Daphne van Dijk

verschillende KNVB-medewerkers betrokken, soms werken die mee aan specifieke projecten. De thema's waar #11 zich mee bezighoudt, waaronder de voetbalinfrastructuur en het voetbalaanbod, sluiten aan bij de strategische doelstellingen van de KNVB. "Maar we zijn bewust een losstaand onderdeel van de dagelijkse operatie. De operatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat er elk weekend ruim 30.000 wedstrijden gespeeld kunnen worden. Wij kijken naar het nu én naar de toekomst. We proberen bestaande processen te optimaliseren om zo strategische doelstellingen van de KNVB te versnellen. En we kijken vooruit door van specifieke voetbalthema's een inspirerend toekomstbeeld te schetsen."

De KNVB financiert een deel van #11, maar het grootste deel van het inkomen komt vanuit de innovatiepartners en innovatiemembers. Dat netwerk is het fundament van #11. Als innovatiemakelaar is het Van Dijks rol om mensen samen te brengen. Leden ontmoeten tijdens events en kennissessies leveren elk op hun eigen manier een bijdrage aan het voetbal. Enkele startups houden kantoor op de campus in Zeist, grotere bedrijven die partner zijn nemen hun klanten er soms mee naartoe of organiseren vergaderingen in het gebouw in de bosrijke omgeving.

De VAR van dichtbij

Een van die partners is juridisch dienstverlener ARAG. Dat bedrijf is al sinds 2011 partner van de KNVB-scheidsrechters en is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in het vakgebied, waaronder de VAR, de videoscheidsrechter die in de Eredivisie de



scheidsrechters ondersteunt. “Het partnership met de KNVB is al jarenlang een goede match en zorgt voor bekendheid en sympathie voor ons merk,” zegt Marloes van Gangelen, sponsormanager bij ARAG. “De scheidsrechter is de onpartijdige partij op het veld, iemand die kijkt naar de regels en het spel binnen die regels begeleidt. De juristen van ARAG hebben die rol ook, maar dan in de maatschappij.” ARAG werd innovatiepartner omdat het bedrijf *fairplay* centraal stelt en via innovaties ook een inhoudelijke bijdrage wilde leveren aan de ontwikkeling van de arbitrage. De VAR is daarvan het belangrijkste voorbeeld. In het kantoor van #11 is de VAR-ruimte de centrale ruimte: het ARAG KNVB Replay Center. Tijdens wedstrijdweekenden zitten hier de videoscheidsrechters om de scheidsrechters op het veld te ondersteunen. Als partner kan ARAG in wedstrijdweekenden relaties, medewerkers of voetbalverenigingen meenemen naar #11 om daar te laten zien hoe de VAR opereert. Van Gangelen: “Vanaf de bank is het makkelijk oordelen, maar hier zie je echt onder welke druk beslissingen genomen worden en hoe innovatie daarbij kan helpen. Ze moeten in een split second een keuze maken en dan wel of niet communiceren met de scheidsrechter op het veld. Ik ben elke keer weer onder de indruk als ik hier ben en de mensen die ik meeneem zijn dat ook. Dit werkt heel goed voor het begrip en waardering voor de scheidsrechter.”

Crossover

Ook Dennis van Aalst, directeur van digital agency Yard was al een aantal keer in het Replay Center. “Je ziet hier echt dat de VAR eraan bijdraagt dat het spel eerlijker wordt.” Yard is ook innovatiepartner van de KNVB. “Het lidmaatschap van zo’n sterk netwerk wekt vertrouwen bij andere partijen, het draagt dus bij aan ons imago,” legt Van Aalst uit. “Maar belangrijker nog vind ik dat er



Dennis van Aalst, directeur bij Yard Digital Agency



binnen het netwerk echt een groepsgevoel is. De leden zijn altijd bereid om elkaar te helpen. Soms gaat het om kleine dingen, zoals tips voor goede aanbieders van het verwerken van maildata. Maar laatst sparde ik ook met iemand die met virtual reality bezig is en daarvoor een hele 3D-campus aan het opzetten is. Wij maken tweedimensionale platformen en dachten allebei: misschien zit daar in de toekomst wel een mooie *crossover* in."

Yard ontwikkelde de KNVB-community Één Tweetje, waar bestuurs- en commissieleden en opleidingshoofden elkaar online vinden. Ze kunnen er bijvoorbeeld vragen stellen over hoe andere verenigingen de schoonmaak of sportkantine regelen, hun kennis delen en elkaar inspireren. Inmiddels zijn er bijna 2.000 gebruikers. "Dankzij #11 zijn we veel nauwer

betrokken bij de KNVB. Zo leren we heel direct waar zij behoefte aan hebben en die kennis gebruiken we weer om ons platform verder te ontwikkelen. Laatst doorliepen we ook samen een Europees subsidietraject, waar we *funding* aanvroegen om op een slimme manier data uit het platform te halen. Als *digital agency* hebben wij niet zomaar toegang tot zo'n subsidie, maar met de KNVB aan onze zijde wel. Daardoor kunnen we ons product verder ontwikkelen."

Wederkerigheid

Dit is precies het soort relatie dat innovatiemakelaar Van Dijk wil hebben met het #11-netwerk. "Een aantal van onze leden zijn, net als Yard, ook leverancier. Maar binnen #11 hebben we geen klant-leveranciersrelatie, maar een gezamenlijk doel. Je komt hier niet alleen samen om te halen, maar ook omdat je wat te brengen hebt. Wij geloven in een bepaalde wederkerigheid." Dat innoveren niet altijd makkelijk is, ervaart van Dijk regelmatig. "Kennis en ervaring delen over de kwaliteit van gras kan bijdragen aan het verbeteren van het Nederlandse voetbalgras. Daarom werken we nu aan een grasdashboard, waarvoor betaaldvoetbalorganisaties (BVO's), KNVB, bedrijven, overheden en kennisinstellingen samenwerken. Het delen van kennis over de kwaliteit van het gras vraagt wel om een andere manier van denken. BVO's benaderen elkaar immers vanuit competitief oogpunt in eerste instantie als concurrent. Maar als je in staat bent om dat los te laten en te zien dat het een hoger doel dient, kan niemand daarop tegen zijn. Want: alleen ga je misschien wel sneller, maar samen kom je verder."

**Ik ben elke keer weer
onder de indruk als ik
hier ben**

Marloes van Gangelen



Een andere waardevol les die Van Dijk na zes jaar innoveren bij een vereniging leerde is dat het gaat om dóen. “Je kunt ontzettend veel praten over innovatie, ontzettend veel analyseren. Maar het gaat erom dat je begint en dat je met kleine stappen toewerkt naar een groter doel. En: weet ook wanneer het tijd is om afscheid te nemen van een idee. *Kill your darlings*. Je mag falen. Wij mogen falen. Zo introduceerden we enige tijd geleden een combinatie tussen bootcamp en voetbal, waarvan we dachten dat het aan zou slaan. De eerste testen leken positief, maar bij de verdere uitrol bleek dit concept toch niet aan de verwachtingen te voldoen.”

Virtuele campus

Het gaat goed met #11. Het netwerk heeft meer dan 30 partners en leden en inmiddels is er zelfs een tweede gebouw, dat heet #11 Data & Digital. Van Dijk: “In het eerste gebouw zijn de werkplekken in een grote open ruimte, wat goed is voor het creatieve proces. In dit gebouw zijn er wat meer afgesloten werkplekken waar data-experts werken.” Het kloppend hart van het nieuwe gebouw is de KPN E_Room, waar E_Oranje traint. Dit is het eerste officiële FIFA-team van Europa. Door ook digitaal voetballen te omarmen wil de KNVB de beleving van de voetbalfans vergroten en een zo

groot mogelijk aantal fysieke voetbalfans en E_voetballers bereiken en verbinden. “We weten uit onderzoek dat kinderen die dit spel spelen ook bovengemiddeld veel interesse hebben om te voetballen. Daarom onderzoeken we ook hoe verenigingen dit kunnen omarmen, bijvoorbeeld met e-corners in de voetbalkantine.”

Ook nieuw bij #11 is de virtuele versie van de KNVB Campus, die in maart live ging. Deze campus wordt het verlengstuk van de echte omgeving in Zeist. De organisaties uit het netwerk van #11 krijgen er een virtuele showroom, kunnen er vragen stellen, ideeën delen en events bijwonen. Het is Van Dijks droom dat iedereen straks toegang krijgt tot deze virtuele campus, zodat iedereen kan bijdragen aan innovatie in het Nederlandse voetbal.

Met al deze inspanningen en het sterke netwerk rondom #11 bereidt de KNVB zich voor op de toekomst. Van Dijk: “Ik ben super trots op wat we hier in Zeist met #11 aan het doen zijn. Van de KNVB bestaat het beeld dat het een gesloten bolwerk is, dat niet echt openstaat voor vernieuwing. Wij laten met #11 en in de samenwerking met onze partners het tegenovergestelde zien.”

Collectief geheugen

Een platform als Één Tweetje kan erg waardevol zijn voor verenigingen, weet Dennis van Aalst van Yard. “In de eerste plaats omdat het onafhankelijk is en je eigenaar bent van je eigen data, wat bijvoorbeeld niet zo is op LinkedIn. Daarnaast kun je van zo’n platform het collectieve geheugen van je vereniging maken. Alle kennis van jou en je leden kun je erin verzamelen, je kunt er onderling kennis uitwisselen, documenten en artikelen delen. Ook nieuwe leden kunnen al die informatie terugvinden. En het is ook vrij makkelijk om er zienswijzen en meningen van je leden op te halen.” Zo’n platform zorgt er ook voor dat je als verenigingsbureau zicht houdt op wat er speelt. “Als bureau heb je misschien niet altijd de capaciteit om je met alle ontwikkelingen bezig te houden. Door de kracht van de community zie je welke thema’s er actueel zijn. Die bespreken je leden immers op dat platform.” Daphne van Dijk, van de KNVB kan zich wel vinden in deze analyse. “In het verleden belden bestuurders ons of de gemeente als ze vragen hadden. Nu kunnen ze die delen op Één Tweetje en daar krijgen ze vervolgens soms wel tientallen

inhoudelijke reacties op. Tegelijkertijd is dat wat er op Één Tweetje gebeurt interessante informatie voor ons als sportbond. Doordat we deze data in de community goed analyseren, kunnen we in de toekomst fantastische data aanleveren. Bijvoorbeeld bij bonden of gemeenten; over waar de bestuurders in hun gemeente of binnen hun bond behoefte aan hebben. En als er veel mensen bezig zijn met een onderwerp, dan ligt daar misschien ook een uitdaging voor de KNVB.”

De VAR

De VAR is voorlopig nog niet uitontwikkeld. Zo wordt er nog dagelijks gewerkt aan de verbetering ervan. Vorig jaar is de communicatie naar de fans in het stadion verbeterd. Een beslissing van de scheidsrechter wordt daar nu beter uitgelegd. Het doel om straks ook de beelden van de VAR te laten zien in het stadion, zoals televisiekijkers die nu ook al zien. Ook werken ze bij #11 aan een systeem dat automatisch buitenspel kan detecteren en aan een VAR light. Die VAR kan dan straks ook worden gebruikt in competities of landen met minder budget.