

1 Achtergrond en doelstelling

Dit hoofdstuk vormt samen met de hoofdstukken 2 tot en met 4 ons antwoord op **subgunningscriterium kwaliteit 1: plan van aanpak**.

VWS heeft tijdens de coronacrisis een steunpakket opgesteld om de financiële schade bij de amateursport en sportinfrastructuur te compenseren. Dit pakket bestaat uit drie regelingen: de Tegemoetkoming Amateursportorganisaties (TASO), de Tegemoetkoming Verhuurders Sportaccommodaties (TVS) en de Specifieke Uitkering IJsbanen en Zwembaden (SPUK IJZ). Daarnaast is het borgstellingskapitaal bij de Stichting Waarborgfonds Sport (SWS) aangevuld om borgstellingen te kunnen bieden bij kortlopende noodkredieten voor sportverenigingen. Met de verwachting dat dit steunpakket bijna afloopt, wil VWS deze regelingen extern, kwalitatief en objectief laten evalueren.

De **doelstelling van deze evaluatie** is om inzicht te krijgen in:

1. De doelmatigheid en doeltreffendheid van de steunregelingen;
2. De ervaringen van gebruikers en niet-gebruikers (die wel binnen de doelgroep vielen) van de verschillende regelingen;
3. De wijze waarop het tegemoetkomingsinstrument en het instrument van achterborgstellingen zijn ingezet om de financiële schade bij de amateursport en sportinfrastructuur te beperken, en of andere instrumenten mogelijk beter zouden hebben gefunctioneerd;
4. Welke verbeteringen mogelijk zijn in de regelingen om deze doelmatiger en/of doeltreffender te krijgen.

De evaluatie is bedoeld om het optreden van de beleidsdirectie, de directie Wetgeving en Juridische Zaken en uitvoerder DUS-I tegen het licht te houden en om verbeteringen in de (uitvoering van de) regelingen voor mogelijke toekomstige crises te identificeren. Ook dient de evaluatie als externe verantwoording aan de Tweede Kamer. In hoofdstuk 2 werken we de doelstelling uit in concrete onderzoeksvragen.

2 Visie op de opdracht

In dit hoofdstuk beschrijven we onze visie op de vraagstelling en onderzoeksmethoden.

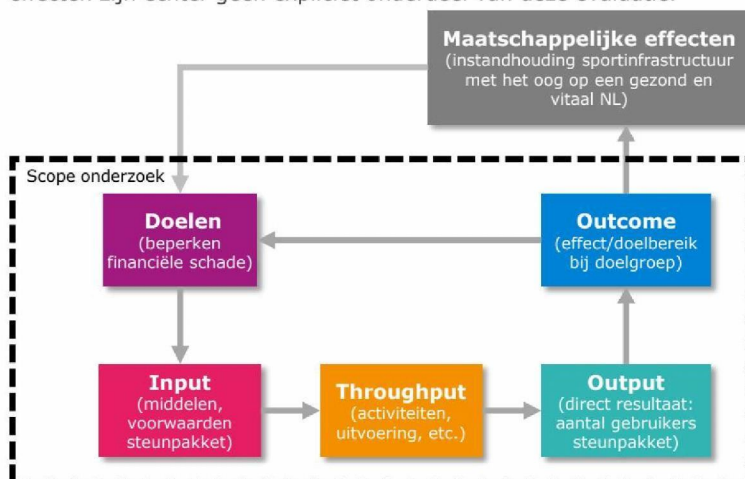
2.1 We gebruiken het Logic Model als conceptueel kader voor deze evaluatie

Om het steunprogramma op doeltreffendheid en doelmatigheid te toetsen, is het van belang om eerst de beleidstheorie vast te stellen. Immers, evalueren is het beoordelen van in de praktijk bereikte resultaten aan de hand van vooraf gestelde (beleids)doelen. De beleidstheorie is hiervoor een geschikte basis en zal door ons worden ingezet als leidraad voor de evaluatie. Dit kader werken we uit aan de hand van het zogeheten Logic Model¹. Het model (zie figuur 1) helpt om evaluatieonderzoek uit te voeren door het beleid te analyseren aan de hand van de verschillende beleidsonderdelen: input, throughput, output, outcome en impact. Deze onderdelen vormen samen een keten, waarbij de hypothese is dat het ene onderdeel logisch voortvloeit uit het vorige. Per onderdeel kiezen we passende (kwalitatieve en/of kwantitatieve) indicatoren.

Het doel van de verschillende regelingen binnen het steunpakket, het beperken van financiële schade om de doelgroepen van de regelingen financieel zo ongeschonden mogelijk door de coronacrisis te laten komen, vormt het startpunt van deze keten. De verankering van dit doel in beleid, de uitwerking tot een sportspecifiek steunpakket, vormt de input. Het betreft hier de middelen die beschikbaar zijn gesteld, maar ook de 'spelregels' en voorwaarden voor de verschillende regelingen. De uitwerking van het steunpakket maakt de uitvoering van de regelingen mogelijk (throughput). De output betreft het directe resultaat van de verschillende regelingen, zoals het aantal (of het aandeel van alle sport-) organisaties dat steun heeft ontvangen. Een belangrijke onderzoeksvraag is of de gerealiseerde output daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het beoogde doel bij de betreffende doelgroep (outcome), oftewel de directe effecten van het steunpakket. Effecten zijn idealiter gelijk aan de doelen, bijvoorbeeld financiële continuïteit waarborgen bij organisaties en verenigingen. Ten slotte zouden we met dit model ook kunnen kijken naar de impact en de (maatschappelijke) effecten van de inzet van het steunpakket (bijvoorbeeld: mensen kunnen ook na de

¹ Dit model is ontwikkeld door USAID voor het monitoren en evalueren van de effectiviteit en impact van ontwikkelingssteun. Zie Rosenberg, L.J. et al. (1970) Project evaluation and the project appraisal reporting system. Fry Consultants Inc

coronacrisis blijven sporten doordat er nog steeds een goede sportinfrastructuur is). De maatschappelijke effecten zijn echter geen expliciet onderdeel van deze evaluatie.



Figuur 1. Logic Model als basis voor deze evaluatie

Beleed of een (steun)maatregel kan alleen doelmatig zijn als het doeltreffend is. Daarom is het van belang om eerst naar de **doeltreffendheid** (effectiviteit) te kijken. Doeltreffendheid gaat over de mate waarin de beoogde effecten (outcome) optreden *als gevolg van* het steunpakket. **Doelmatigheid** gaat over efficiëntie en zegt iets over de verhouding tussen de input die is gestoken in het steunpakket en het effect ervan. Om de doelmatigheid te kunnen vaststellen is een referentiekader nodig. Deze bestaat, voor zover bekend, echter niet voor dit bijzondere geval van een coronacrisis-gerelateerd steunpakket. Doelmatigheid kun je echter ook beoordelen door te kijken of de opzet en de uitvoering op punten efficiënter had kunnen zijn.

2.2 Onderzoeksvragen

Afgeleid van de doelstelling en het Logic Model formuleren wij de volgende onderzoeksvragen die sturend zijn voor de evaluatie en de in te zetten onderzoeksmethoden.

Ten aanzien van de doeltreffendheid en de doelmatigheid:

1. In hoeverre zijn de steunmaatregelen doeltreffend?
 - a. In hoeverre zijn de beoogde doelgroepen bereikt? In hoeverre hebben de verschillende doelgroepen ervoor gekozen gebruik te maken van de regelingen (waarom wel/niet)? Hoe is dat verdeeld over verschillende subgroepen? Welk deel van de aanvragen is gehonoreerd?
 - b. In hoeverre hebben de verschillende steunmaatregelen bijgedragen aan het beperken van de financiële schade en borging van de (financiële) continuïteit van sportverenigingen, amateursportorganisaties, verhuurders van sportaccommodaties en beheerders/exploitanten van ijsbanen en zwembaden? Welke elementen in het steunpakket waren hierbij doorslaggevend? En waren de effecten duurzaam?
2. In hoeverre is het steunpakket doelmatig? In hoeverre was het steunpakket noodzakelijk om de doelen te realiseren? En in hoeverre zouden andere instrumenten mogelijk beter hebben gefunctioneerd?
3. Welke verbeteringen zijn mogelijk in de regelingen om deze doelmatiger en/of doeltreffender te krijgen?

Ten aanzien van de wijze waarop de verschillende instrumenten zijn ingezet:

4. Op welke wijze zijn het tegemoetkomingsinstrument en het instrument van achterborgstellingen ingezet? Welke keuzes lagen hier (vooraf) aan ten grondslag? Wie zijn bij de vormgeving betrokken geweest? In hoeverre zijn verwachtingen uitgekomen?
5. Op welke wijze is het steunpakket gecommuniceerd aan de doelgroep? Welke rol hadden sportkoepels, andere vertegenwoordigende gremia en gemeenten hierin? In hoeverre is een breed bereik en gebruik van het steunpakket gestimuleerd?
6. Op welke wijze is gezorgd voor een toegankelijke regeling, ook voor verenigingen met een lage professionaliseringsgraad? Hoe is voor ondersteuning van de aanvragers gezorgd en was dit afdoende?
7. Wat zijn de ervaringen met de verschillende instrumenten?

- a. Wat zijn de ervaringen van gebruikers van de regelingen, vooraf, tijdens en na afloop van het aanvraagproces?
- b. Wat zijn de ervaringen van niet-gebruikers van de regelingen?
- c. Wat zijn de ervaringen van bij de uitvoering betrokken organisaties van de regelingen? Welke signalen over (de uitvoering van het steunpakket) hebben zij ontvangen?
- d. Welke verbeteringen met betrekking tot de uitvoering zijn mogelijk?

2.3 Klantreisessies als methodiek om de ervaringen met de regelingen in beeld te brengen

Het perspectief van de 'klant' - de aanvragers van de regelingen - is onmisbaar in de vraag naar de ervaring met de regelingen uit het steunpakket. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij hun leefwereld, willen we daarom niet spreken over, maar met gebruikers. Daarom organiseren wij, naast andere onderzoeksmethoden, onder andere klantreisessies. De klantreis is een proces dat van A tot Z wordt bekeken vanuit het perspectief van de klant. Oftewel, de reis die de klant doorloopt ten aanzien van het dienstverleningsproces, in dit geval de aanvraagprocessen van de verschillende regelingen. Hierbij staat de (in)directe interactie van de klant met VWS/DUS-I en de beleving van de klant centraal.

VWS geeft aan dat het complete proces rondom het aanvragen van de regelingen in kaart gebracht moet worden, specifiek de ervaringen in dit proces. De klantreis (*customer journey mapping*) is de aangewezen methodiek om dit in beeld te brengen. Het levert concrete verbeter suggesties op om de dienstverlening beter af te stemmen op de klant, maar laat ook zien waar het juist goed gaat. Onze methode voor klantreizen is een beproefde methode om inzicht te krijgen in de beleving van de gebruikers.

2.4 Het sportlandschap kent een grote diversiteit ...

De sportsector is een wereld die veel diversiteit kent: verschillende deelsectoren met elk haar eigen unieke kenmerken alsook diversiteit in type verenigingen, organisaties en leden. Daarnaast richten de regelingen die centraal staan in deze evaluatie zich op verschillende doelgroepen: amateursportorganisaties (TASO), gemeentelijke sportbedrijven en verhuurders van sportaccommodaties (TVS), gemeenten en andere beheerders van ijsbanen en zwembaden (SPUK IJZ) en sportorganisaties die gebruikmaken van borgstellingen van Stichting Waarborgfonds. Dit maakt de sportbranche een fascinerende wereld op zich en de vraag die u ons stelt een interessante om met ons onderzoek antwoord op te geven. We zijn ons bewust van de omvangrijke diversiteit van de organisaties binnen de sportbranche. In dit onderzoek moeten we dan ook keuzes maken om de branche zo goed en representatief mogelijk in beeld te brengen. In het onderzoek differentiëren we naar de vier gebruikersgroepen van de regelingen. Daarnaast gebruiken we bestaande bronnen, zoals de rapportages van het Mulier Instituut, om relevante factoren te selecteren op basis waarvan we de diversiteit in de sportbranche zo goed als mogelijk kunnen laten terugkomen in het onderzoek (onder andere type sport, grootte van de vereniging, financiële omvang, veerkracht en mate van professionaliteit). In de presentatie van onze bevindingen proberen we rechte te doen aan deze diversiteit.

2.5 ... en gemiddeld een lage professionaliseringsgraad

De doelgroep van het steunpakket, specifiek van de TASO, kent gemiddeld genomen een lage professionaliseringsgraad. Op een kleine groep uitzonderingen na, gaat het om amateurverenigingen die volledig draaien op vrijwilligers. Hierin is een grote variëteit te zien in aanwezige expertise, voldoende beschikbaarheid van vrijwilligers en de financiële en bestuurlijke kwaliteit. De vraag is daarom gerechtvaardigd in hoeverre de 'gemiddelde sportvereniging' goed in staat is om een TASO-aanvraagproces succesvol te doorlopen. Dit is een belangrijke factor in het 'succes' van het steunpakket, in termen van doel(groep)bereik (output en outcome). Een regeling kan technisch nog zo goed zijn ingericht, het moet wel aansluiten bij het professionaliteitsniveau van de beoogde doelgroep. Een deel van de focus van deze evaluatie gaat daarom naar dit aspect uit (zie de eerder geformuleerde onderzoeksvragen). We kijken hiervoor bijvoorbeeld naar de informatievoorziening en communicatiekanalen (inhoud en wijze van bejegening), hoe actief het steunpakket onder de aandacht is gebracht en het gebruik ervan is gestimuleerd, naar de toegankelijkheid van het aanvraagproces, de ondersteuningsmogelijkheden voor potentiële aanvragers en welke verbetermogelijkheden hierin mogelijk zouden zijn.

2.6 Evalueren is terug- en vooruitkijken

Deze evaluatie is enerzijds bedoeld als een manier om op een objectieve manier verantwoording af te leggen over hoe het steunpakket in kwalitatieve zin is ingezet en in hoeverre en op welke wijze beoogde doelen zijn

bereikt. Daarmee kijken we enerzijds terug op de periode waarin het steunpakket is ingezet. Evalueren is in onze visie echter ook vooruit kijken. We krijgen immers zicht op hoe de verschillende regelingen zijn uitgevoerd, wat de ervaringen van betrokkenen zijn geweest, welke knelpunten hierbij zijn ervaren, et cetera. Op basis van deze inzichten gaan we met de betrokkenen samen onze blik richten op de toekomst. Hoe kunnen de ervaren knelpunten (deels) weggenomen worden in een toekomstige situatie? Wat is hiervoor nodig? Hoe kan een dergelijke regeling (nog) beter aansluiten op de situatie van de beoogde doelgroepen? Deze inzichten zijn waardevol voor eventuele toekomstige steunpakketten.

3 Aanpak en te verwachten resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft ons voorstel voor de aanpak van deze opdracht en beoogde resultaten per fase. De aanpak is gebaseerd op onze visie (hoofdstuk 2) en bestaat uit een voorbereidingsfase, onderzoeksfase en analyse- en rapportagefase (zie hieronder een overzicht van de fasen en activiteiten). Om informatie in zowel de breedte als de diepte te verzamelen gebruiken we verschillende onderzoeksmethoden in fase 2:

- Interviews met uitvoerders** van de regelingen om hun ervaringen vanuit de uitvoeringspraktijk te horen en welke signalen zij van gebruikers en niet-gebruikers ontvangen;
- Een **enquête onder alle gebruikers** van de regelingen: bedoeld om een breed en representatief beeld op te halen van de ervaringen van gebruikers;
- Interviews met bonden en hun achterban**: deze zijn bedoeld om de ervaringen met en de rol van de bonden in het steunpakket te bespreken en ook ervaringen op te halen van niet-gebruikers;
- Klantreisessies met gebruikers**: hierin gaan we met groepen gebruikers van het steunpakket de diepte in. De ervaringsverhalen van gebruikers kleuren de uitkomsten uit de enquête verder in.



3.1 Fase 1: Voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase heeft als doel tot een gedragen en vastgestelde onderzoeksopzet te komen, waarmee het onderzoek binnen de gestelde kaders uitgevoerd kan worden. Hiervoor houden wij een startbijeenkomst met de opdrachtgever en met een klankbordgroep. In aanvulling daarop doen we deskresearch om alvast relevante informatie op te doen en stellen we de vragen voor de enquêtes, interviews en klantreisessies op.

3.1.1 Startgesprek met opdrachtgever

Na gunning van de opdracht organiseren wij zo snel mogelijk een startgesprek met de opdrachtgever. Naast wederzijdse kennismaking is deze bijeenkomst bedoeld om het plan van aanpak en enkele praktische zaken nader af te stemmen. Tijdens het startgesprek bespreken wij graag de volgende onderwerpen:

- Onderzoeksaanpak en aandachtspunten bij onze offerte;
- Beschikbare relevante documentatie en informatie waarover het onderzoeksteam nog niet beschikt;
- Relevante ontwikkelingen met betrekking tot de sportbranche en coronaspecifieke thema's;
- Te betrekken partijen in het onderzoek en wijze van benadering, waaronder de klankbordgroep;
- Wederzijdse verwachtingen en de rol van de opdrachtgever en klankbordgroep in het onderzoek;
- Verwachtingen ten aanzien van het eindproduct en de tussentijdse resultaten;
- Vaststellen van mijlpalen, planning, risico's en de hiervoor te nemen maatregelen.

3.1.2 Eerste bijeenkomst klankbordgroep

We stellen voor om voor deze evaluatie een klankbordgroep in te richten, om draagvlak voor het onderzoek te verkrijgen en om mee te denken over de praktische invulling van de evaluatie. We nodigen voor deze klankbordgroep vertegenwoordigers uit van de betrokken uitvoeringsorganisaties (DUS-I, SWS) en enkele sportkoepels, bonden of andere sectorvertegenwoordigers; in ieder geval NOC*NSF en Vereniging Sport en Gemeenten (VSG). Deze partijen hebben een belangrijke rol in deze evaluatie en door hen vroegtijdig bij het onderzoek te betrekken, weten zij ook tijdig wat van hen wordt verwacht. Dit zorgt voor betrokkenheid en draagvlak en helpt om praktische uitvoering te geven aan de evaluatie. In deze eerste bijeenkomst bespreken wij met de klankbordgroep de aanpak zoals in deze offerte is uitgewerkt en vragen daarbij om eventuele aandachtspunten. De opdrachtgever is ook aanwezig bij de bijeenkomsten.

3.1.3 Voorbereiding enquête, interviews en klantreisessies

In deze fase voeren we de voorbereidende activiteiten uit voor de onderzoeksfase. Dit omvat onder andere de selectie van respondenten voor de enquête, interviews en klantreisessies, afbakening van de doelgroepen, het verkrijgen van contactgegevens en het opstellen van de topiclijsten.

Voor de interviews met de uitvoerders gaan wij uit van alle bij het steunpakket betrokken uitvoerende organisaties en met de bij het ministerie betrokken (beleids)medewerkers. In overleg met VWS selecteren wij de juiste medewerkers die antwoorden kunnen geven op onze vragen.

De enquête willen we breed uitzetten onder alle organisaties die gebruik hebben gemaakt van de verschillende steunmaatregelen. We gaan ervan uit dat wij voor dit specifieke onderzoek contactgegevens mogen gebruiken van deze partijen die bekend zijn bij de uitvoeringsorganisaties. We maken daarom met de uitvoerende organisaties vroegtijdig afspraken over het gebruik van de contactgegevens van partijen die een aanvraag hebben gedaan. Hierbij bestaan twee mogelijkheden:

- a. We ontvangen de contactgegevens via deze uitvoeringsorganisaties. We moeten hiertoe wel een verwerkersovereenkomst sluiten, omdat in dit geval (mogelijk) persoonsgegevens tussen organisaties worden uitgewisseld;
- b. We verzoeken de uitvoeringsorganisaties zelf om de organisaties die een aanvraag hebben gedaan een uitnodiging voor deelname aan de enquête te versturen, inclusief een link naar de online enquête.

Om **respondenten voor de interviews** met bonden en hun achterban te werven, leggen wij contact met een aantal (grotere) sportbonden. We vragen hen of zij zelf deel willen nemen aan een groepsinterview, samen met enkele vertegenwoordigers van verenigingen uit hun achterban. We vragen specifiek of zij enkele verenigingen voor een groepsinterview willen mobiliseren die wel en vooral enkele verenigingen die geen gebruik hebben gemaakt van het sportspecifieke steunpakket. Wij ontwikkelen hiervoor een factsheet waarin op compacte wijze het doel van de evaluatie en het doel en opzet van de groepsinterviews uiteen is gezet. We organiseren ook een groepsinterview met betrokkenen van gemeenten en particuliere verhuurders van sportaccommodaties en een groepsinterview met gemeenten, beheerders/exploitanten van zwembaden en ijsbanen. We gaan uit van in totaal circa **zeven groepsinterviews**.

Deelnemers voor de klantreisessies: zoveel gebruikers, zoveel situaties, zoveel belevingen. Onze ervaring is dat in een gesprek met maximaal tien gebruikers de belangrijkste rode draden in de positieve en negatieve ervaringen naar boven komen. We denken bijvoorbeeld aan bestuurders van amateursportverenigingen, aanvragers vanuit gemeenten en particuliere verhuurders van sportaccommodaties. Bij de selectie houden we rekening met de verschillende regelingen en type aanvragers, diversiteit van type sporten in de sportbranche en verschillende kenmerken van de amateursportverenigingen (zie paragraaf 2.4). Bij de uitnodiging van de enquête vragen we de respondenten of ze willen deelnemen aan een klantreisessie. Zo hebben we tijdig in beeld welke personen we kunnen benaderen om deel te nemen. Verder sturen wij de deelnemers voorafgaand aan de klantreisessie een persoonlijke mail met daarin informatie over het doel en de opzet van de sessie. We gaan uit van totaal **vier klantreisessies**.

3.1.4 Deskresearch en oriënterende interviews

Parallel met de hiervoor beschreven stap voeren we deskresearch uit en houden oriënterende interviews met belangrijke 'sleutelfiguren' in de context van de regelingen, zoals DUS-I, VWS (directies Sport en WJZ), SWS, NOC*NSF en VSG. Deze gesprekken hebben als doel inzicht te krijgen in de beleidsmatige achtergrond van het steunpakket en de verschillende keuzes die zijn gemaakt bij de uitwerking ervan. Deze interviews zijn onder andere bedoeld om de aannames met betrekking tot de veronderstelde beleidstheorie (zie Logic Model in hoofdstuk 2) verder aan te scherpen. Ook willen we deze oriënterende interviews gebruiken om nog

beter zicht te krijgen op specifieke ontwikkelingen en aandachtspunten binnen de sportbranche aangaande corona en het sportspecifieke steunpakket. We gaan uit van maximaal zeven oriënterende interviews.

Voor de deskresearch raadplegen we documenten met informatie over de sportbranche en coronaspecifieke ontwikkelingen binnen de sportbranche. We denken bijvoorbeeld aan de rapporten 'Monitor Sport en Corona' van het Mulier Instituut, de brancherapportage Sport van het KNMG, kamerbrieven en andere documenten aangaande het sportspecifieke steunpakket en de inhoud van de precieze regelingen, en relevante documentatie van het kenniscentrum Sport en Bewegen. De cijfers van de 'Monitor Sport en Corona' benutten we bijvoorbeeld om iets te kunnen zeggen over hoe de verschillende doelgroepen zijn bereikt en gebruik hebben gemaakt van het steunpakket. De opbrengst van de deskresearch en oriënterende interviews zien wij tevens als belangrijke input voor de uitwerking van de beleidstheorie en voor het opstellen van de topiclijsten voor de interviews, de vragenlijst voor de enquête en de invulling van de klantreissessies.

Resultaten voorbereidingsfase

Het resultaat van de eerste fase is dat er een vastgesteld plan van aanpak is. Dat overige betrokken organisaties in de startblokken staan en weten wat er van hen wordt verwacht. Respondenten en deelnemers zijn geselecteerd en benaderd voor het onderzoek. Ook hebben we bevindingen vanuit de deskresearch en oriënterende interviews, die als belangrijke input gelden voor de verschillende onderzoeksactiviteiten in de onderzoeksfase.

3.2 Fase 2: Onderzoeksfase

3.2.1 Interviews met uitvoerders

We hebben in de voorbereidende fase al gesproken met betrokkenen vanuit de directies Sport en WJZ van VWS, DUS-I en SWS. Deze interviews waren bedoeld om inzicht te krijgen in de achtergrond van (en keuzes met betrekking tot) het steunpakket en het feitelijke verloop ervan. In deze onderzoeksfase interviewen wij hen (mogelijk zijn dit andere personen) opnieuw waarbij de nadruk komt te liggen op hun ervaringen met de uitvoering van de verschillende steunmaatregelen. We bespreken 'lessons learned' en verbetermogelijkheden die zij zien. Ook gaan we in op signalen die zij hebben opgevangen met betrekking tot de ervaring van de beoogde doelgroep.

3.2.2 Enquête onder gebruikers van het sportspecifieke steunpakket

Belangrijk onderdeel is een integrale enquête onder gebruikers van de regelingen van het sportspecifieke steunpakket, ook degenen van wie de aanvraag is afgewezen. Het doel van de enquête is een breed gedragen beeld te krijgen onder alle gebruikersgroepen van de vier regelingen, met aandacht voor de diversiteit in de doelgroep. Daarom, en om voldoende respons te behalen, nodigen we alle gebruikers voor de enquête uit. Een enquête is een geschikte onderzoeksmethodiek, omdat we via deze weg verschillende organisaties in de diverse sportbranches kunnen bereiken en zo een zo breed en representatief mogelijk beeld kunnen ophalen. In de enquête nemen we vragen op over het proces van aanvraag tot verantwoording, en over de ervaringen in dit proces en eventuele knel- en verbeterpunten. Ook vragen we in hoeverre het steunpakket heeft bijgedragen aan het beperken van de financiële schade en aan de continuïteit van de vereniging of voorziening.

We programmeren de vragenlijst in een online omgeving, zodat we de vragenlijst digitaal (via een link) kunnen uitzetten. De insteek is dat we deze vragenlijst onder een zo groot mogelijke groep gebruikers van het steunpakket uitzetten (zie ook 3.1.3). We houden via specifieke routeringen binnen de vragenlijst rekening met de verschillende doelgroepen en regelingen, zodat respondenten alleen voor hen relevante vragen voorgeschiedt krijgen, met daarbij passende formuleringen en vragen.

De resultaten van de enquête zijn een belangrijke basis voor de beantwoording van de onderzoeksvragen en krijgen daarom een prominente plek in de eindrapportage. We gebruiken deze resultaten tevens als input voor de klantreissessies, waarin we de resultaten kwalitatief verder zullen verdiepen, duiden en aanvullen met de concrete ervaringen van gebruikers van de regelingen (zie 3.2.4).

3.2.3 Interviews met bonden en achterban

Parallel aan de enquête voor gebruikers houden we interviews met enkele sportbonden en hun achterban. Voor deze groepsinterviews willen we zowel gebruikers als niet-gebruikers betrekken. Met niet-gebruikers doelen we op (1) verenigingen die wel bereikt zijn, maar bewust geen gebruik hebben gemaakt van de

regeling en (2) verenigingen die niet bereikt zijn met de (communicatie over de) regelingen, maar wel tot de doelgroep behoren. Samen met VWS maken we een goede selectie van grotere en kleinere bonden.

De interviews met de bonden gebruiken we allereerst om informatie op te halen over hun rol in (de communicatie over) het aanvraagproces en hun ervaringen. Daarnaast gebruiken we deze interviews als eerste informatiebron over het gebruik en niet-gebruik van de regelingen door amateursportverenigingen. Wij verwachten dat de bonden vanuit hun rol een beeld hebben van de ontwikkelingen en standpunten bij hun achterban. In opvolging aan de gesprekken met de bonden, willen we via de bonden contact leggen met enkele sportverenigingen die wel en die geen gebruik hebben gemaakt van het steunpakket, om in beeld te brengen waarom zij geen gebruik hebben gemaakt van de regeling en/of wat verbeterpunten zijn in het communicatie- en aanvraagproces. In het geval van gebruikers van het steunpakket vragen we naar hun ervaringen. Hiervoor stellen we in de voorbereidende fase van het onderzoek een topiclijst op die we als leidraad gebruiken tijdens de interviews. We gaan uit van (groeps-)interviews met ongeveer vijf à zes bonden en hun achterban.

3.2.4 Klantreisessies met gebruikers

In opvolging op de enquête organiseren we vier klantreisessies met gebruikers van de regelingen vanuit verschillende gebruikersgroepen. Het doel van de klantreisessies in dit onderzoek is tweeledig. Allereerst duiden we de resultaten uit de enquête en brengen we met de gebruikers verdieping aan op deze resultaten. Daarnaast staat het in kaart brengen van de subjectieve ervaring van de klant met de regelingen centraal.

Voordat we starten met de klantreisessies stellen we samen met u als opdrachtgever een heldere uitdaging en een duidelijke scope vast. Onder een 'uitdaging' verstaan wij het probleem dat wij willen oplossen (hoe kunnen de regelingen doelmatig en doeltreffend ingericht worden?). Onder de scope verstaan wij een afgebakend proces voor een of meerdere afgebakende doelgroepen (het aanvraagproces per regeling en bijbehorende gebruikersgroep).

We organiseren vier fysieke klantreisessies (van ieder circa twee uur, op een centrale plek in het land). Per klantreisessie zijn maximaal tien gebruikers aanwezig. De opbouw van een klantreisessie is als volgt:

1. In een klantreisessie hebben wij expliciet aandacht voor veiligheid in de groep. Wij werken met duidelijke spelregels zoals: 'de beleving van de cliënt klopt te allen tijde'. Deze spelregels nemen we bij de start van de sessie door;
2. We bespreken de scope van de klantreis, namelijk het gehele proces vanaf het bekend raken van potentiële aanvragers met de regelingen tot aan de financiële afhandeling en verantwoording. Voor de achterborgstellingen bij SWS gaat het om de bekendmaking, het contact met SWS, het proces om een achterborgstelling bij SWS aan te vragen en de afhandeling hiervan;
3. We inventariseren vervolgens de verschillende (in)directe contactmomenten in deze stappen, tussen de gebruikers en de uitvoerders van de regelingen (en andere betrokken partijen in het proces);
4. We doorlopen gezamenlijk de verschillende stappen in het aanvraagproces en onderliggende contactmomenten. Aan iedere stap en contactmoment verbinden we de beleving en ervaring van de deelnemers. Bovendien staan we expliciet stil bij hetgeen wat deze beleving en ervaring expliciet kleurde (zowel positief als negatief).

Na de klantreisessies leggen wij de resultaten naast elkaar en geven we hier duiding aan. We verwerken de opbrengsten van de sessies anoniem. Het resultaat van deze klantreisessies en duidingssessie zijn visualisaties (per regeling) van het gehele proces, met daarin de 'emotiecurve' van de gebruikers en duidelijk benoemd wat de ervaring kleurde. Bovendien, en dat is misschien wel het belangrijkste resultaat, beschrijven we welke aanknopingspunten voor verbetering in de regelingen deze inzichten opleveren. Daarmee kunnen wij de aanbevelingen die wij doen concreet onderbouwen en inkleuren.

Resultaten onderzoeksfase

Het resultaat van de tweede fase is dat al het onderzoeksmateriaal is verzameld, op basis van de interviews, enquête en klantreisessies en dat dit is vastgelegd in verslagen en bestanden. Dit vormt de empirische basis voor de analyse en rapportage (volgende fase).

3.3 Fase 3: Analyse- en rapportagefase

3.3.1 Analyse en synthese

Alle verzamelde informatie uit de eerste twee fasen brengen wij in deze stap samen. Bij het uitvoeren van de analyses gebruiken we het Logic Model van de beleidstheorie en de daaruit volgende onderzoeksvragen

als startpunt. We maken hierbij onderscheid tussen de verschillende doelgroepen en regelingen. Een belangrijk onderdeel van deze stap is een analysesessie die wij intern houden met alle bij dit onderzoek betrokken onderzoekers. Aan de hand van al het verzamelde onderzoeksmateriaal destilleren we gezamenlijk de rode draden.

3.3.2 Duidingssessie met klankbordgroep

In een tweede (en laatste) bijeenkomst vragen we de klankbordgroep om te reflecteren op de conceptuitkomsten. We presenteren de (concept)resultaten aan de hand van een PowerPointpresentatie tijdens een online bijeenkomst. Deze bijeenkomst is meer 'validerend' van aard. Op die manier krijgt de klankbordgroep vroegtijdig inzicht in de (concept)resultaten van het onderzoek en kan de klankbordgroep meedenken over de duiding ervan. Draagvlak voor de uitkomsten is in onze ogen belangrijk, vooral met het oog op het lerende karakter van deze evaluatie en de opvolging van de aanbevelingen die uiteindelijk worden gedaan. Uiteraard blijven de onderzoekers eindverantwoordelijk voor de te trekken conclusies.

3.3.3 Opstellen concept- en eindrapportage

Na de analyse en duidingssessie stellen wij een rapportage op met een beschrijving van de resultaten van de onderzoeksactiviteiten. Op basis van de geclusterde informatie uit de analyse maken wij, voordat we daadwerkelijk gaan schrijven, een eerste outline voor de conceptrapportage. De (volledige) conceptrapportage bespreken wij met de opdrachtgever. Na verwerking van eventuele feedback stellen wij de definitieve rapportage op. De definitieve versie leggen wij ter vaststelling voor aan de opdrachtgever.

Resultaten analyse- en rapportagefase

Het resultaat van de derde fase is dat er een door de opdrachtgever vastgestelde eindrapportage met gedragen onderzoeksresultaten ligt. Deze rapportage bevat de belangrijkste resultaten van het onderzoek, die zijn 'geduid' door de klankbordgroep, en de beantwoording van de onderzoeksvragen. Tevens bevat deze rapportage aanbevelingen voor de opzet en uitvoering van toekomstige steunmaatregelen.

4 Planning en afstemming met opdrachtgever

4.1 Planning

In de vorige paragrafen hebben wij onze aanpak beschreven. In figuur 2 hebben wij een realistische planning op weekniveau uitgewerkt als vertrekpunt voor de uitvoering van de evaluatie.

	maand	oktober			november			december			januari			februari								
	week	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fase 1: Voorbereiding																						
Startgesprek met de opdrachtgever																						
Bijeenkomst klankbordgroep																						
Voorbereiding onderzoeksfase																						
Deskresearch en oriënterende interviews																						
Fase 2: Onderzoek																						
Interviews met uitvoerders																						
Enquête onder gebruikers																						
Interviews met bonden en achterban																						
Klantreissessies met gebruikers																						
Fase 3: Analyse & rapportage																						
Analyse en synthese																						
Duidingssessie met klankbordgroep																						
Schrijven rapportage								TR										CR				ER

Figuur 2. Planning onderzoeksactiviteiten op weekniveau

Wij zetten in op een snelle start van het onderzoek direct na gunning, zodat we de voorbereidingen tijdig kunnen uitvoeren en we ruim voor de kerstperiode een groot deel van de onderzoeksactiviteiten hebben uitgevoerd. Zo organiseren we de eerste klankbordgroepbijeenkomst zo mogelijk al in week 42. We houden voor fase 2 een relatief lange periode aan, omdat we rekening houden met de beschikbaarheid van verenigingen en gemeentelijke medewerkers en met de vakantieperiode rond kerst. In week 48 (30 november) leveren we een tussenrapportage op, met eerste tussentijdse bevindingen. Dit is een

compact product met puntsgewijs onze voorlopige bevindingen en een overzicht van de voortgang. In week 5 leveren we de conceptrapportage op (1 februari) en uiterlijk in week 9 de eindrapportage (1 maart).

4.2 Afstemming met de opdrachtgever

Wij hebben goede ervaringen met het werken met - bijvoorbeeld: elke twee weken tenzij vaker noodzakelijk - een digitaal 'flash overleg'. Wij verzoeken de opdrachtgever om grofweg een keer per twee weken circa 30 minuten via Webex, MS Teams of telefonisch bereikbaar te zijn om te overleggen. Dit flash overleg helpt ons om het onderzoeksproject zo vorm te geven dat het past bij wat de opdrachtgever precies wil. Tijdens het flash overleg bespreken wij de actuele status, voortgang en eventuele bijzonderheden van het onderzoek. We streven korte lijnen na, ook tussen geplande momenten in. Na oplevering van de tussenrapportage en de conceptrapportage organiseren wij een uitgebreider overleg dat fysiek kan plaatsvinden (kantoorlocatie Significant is geopend - alle COVID-19-maatregelen in acht nemend), ter bespreking van deze producten.

5 Kwaliteit van het team

Dit hoofdstuk is ons antwoord op **subgunningscriterium kwaliteit 2: kwaliteit van het team**. Wij hebben een team samengesteld dat beschikt over de benodigde competenties om deze evaluatie kwalitatief hoogwaardig en volgens planning voor VWS uit te voeren:

- Ruime ervaring met **evaluatieonderzoeken** en daarvoor benodigde **onderzoeksmethoden**;
- Kennis van **subsidiereregelingen en andere financiële instrumenten** en de evaluatie daarvan;
- Kennis van de **sportsector**;
- Ruime ervaring met het **toegankelijk en met de juiste toonzetting rapporteren** over de bevindingen;
- Objectiviteit** en **onafhankelijkheid**: de onderzoekers hebben geen enkel belang bij de uitkomsten.

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

buiten verzoek

Way of Working Significant APE

Bij Significant APE voeren wij al bijna 20 jaar (evaluatie)onderzoeken uit in het publieke domein. Door een objectieve en onafhankelijke positie, kennis van zaken en gestructureerd werken zorgen we voor kwalitatief hoogwaardig onderzoek. Wij hebben een 'way of working' ontwikkeld voor onze onderzoeken:

- a. **Borg onafhankelijkheid.** Hierbij is aandacht voor representativiteit, niet-selectief gebruiken van gegevens, onderscheid tussen feitelijke onderzoeksresultaten en onze eigen visie en advies;
- b. **Een onderzoek doe je niet alleen.** We werken in teams, wat continuïteit in het onderzoek garandeert. Afwegingen worden niet slechts gebaseerd op de particuliere opvatting van een individuele onderzoeker. Dit voorkomt tunnelvisie en bevordert onafhankelijk onderzoek;
- c. **Resultaten zijn reproduceerbaar en controleerbaar.** We houden onderzoeksjournaals en logboeken bij waarin we onze stappen beschrijven en werken volgens een vierogenprincipe. Daarmee borgen we de kwaliteit van ons werk en de continuïteit binnen het team, bij onverhoopte uitval van teamleden;
- d. **Zorg dat je resultaten kunt duiden.** Wij plaatsen de verzamelde data in de context en we voegen betekenis toe aan data die we verkrijgen;
- e. De Significant Groep (waar Significant APE onderdeel van is) is gecertificeerd voor **ISO 9001**.

Waarborgen privacy en omgang met persoonsgegevens

Significant APE heeft veel ervaring met het verwerken van (onderzoeks)data en vertrouwelijke informatie. Wij realiseren ons dat het verwerken van deze gegevens op een veilige, zorgvuldige en vertrouwelijke manier moet plaatsvinden. Wij kennen daarom een uitgebreid beveiligingsbeleid dat waarborgen biedt ten aanzien van minimale dataverwerking, pseudonimiseren van bijzondere persoonsgegevens, encryptie, toegang, geheimhouding, bewaartermijnen en databeveiliging. Zie onze privacy policy op [onze website](#).