

mulier instituut



Evaluatie BrabantSport Fonds

Voorjaar 2021-voorjaar 2023

Paul Hover

Huib van Vugt

Evaluatie BrabantSport Fonds

Voorjaar 2021-voorjaar 2023

In opdracht van de provincie Noord-Brabant

Paul Hover
Huib van Vugt

© Mulier Instituut

Utrecht, juli 2023

Mulier Instituut
sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | I www.mulierinstituut.nl
E info@mulierinstituut.nl | T @mulierinstituut

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 BrabantSport Fonds	7
1.2 Doel en onderzoeksvragen	7
1.3 Aanpak	8
1.4 Leeswijzer	8
2. Inkomsten en uitgaven	9
2.1 Inkomsten	9
2.2 Uitgaven	10
3. Doeltreffendheid en doelmatigheid	13
3.1 Van input naar outcome	13
3.2 Doeltreffendheid	13
3.3 Doelmatigheid	18
4. Management en toekomstbestendigheid	19
4.1 Management	19
4.2 Toekomstbestendigheid	24
4.3 Associaties BrabantSport Fonds	24
5. Conclusie en aanbevelingen	26
5.1 Conclusie	26
5.2 Aanbevelingen	28
Literatuur	32
Bijlage 1 Informatie online enquête	34
Bijlage 2 Gesprekspartners	35
Bijlage 3 Overzicht projecten	36
Bijlage 4 Overzicht proeftuinprojecten	37

Samenvatting

Doel en opzet

Het BrabantSport Fonds is op 11 maart 2021 gelanceerd. Het fondsmanagement is ondergebracht bij BrabantSport dat via het fonds (financiële) ondersteuning voor maatschappelijke initiatieven biedt. Op verzoek van de provincie Noord-Brabant heeft het Mulier Instituut een evaluatie van het BrabantSport Fonds uitgevoerd. De doelstelling van dit onderzoek is vierledig: 1) de ontwikkeling van de inkomsten en uitgaven in beeld brengen, 2) de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het fonds bepalen, 3) het management van het fonds schetsen en beoordelen en 4) de toekomstbestendigheid van het fonds verkennen. Op basis hiervan zijn aanbevelingen verwoord. Er heeft documentstudie plaatsgevonden, bestaande data zijn geanalyseerd, er is een online enquête uitgevoerd en er zijn interviews afgenomen.

Doeltreffendheid en doelmatigheid

De projecten die het fonds heeft gesteund zouden er zonder het fonds waarschijnlijk niet (in die omvang) zijn geweest. Er is voldoende bewijs dat de projecten voor veel deelnemers, volgers en vrijwilligers van betekenis zijn geweest. De publiek-private samenwerking van de partners van het fonds is bijzonder en het fonds oogst daarmee binnen en buiten de provinciegrenzen lof.

We hebben het beeld gekregen dat het BrabantSport Fonds via sport, bewegen en spelen beoogt bij te dragen aan maatschappelijke doelen op provinciaal niveau. Omdat het dit doel niet heeft geconcretiseerd, is het niet goed mogelijk om de doeltreffendheid te bepalen. Daarnaast ontbeert het fonds één heldere visie en missie die het in alle uitingen in dezelfde bewoordingen communiceert. Ook over de strategie communiceert het fonds op verschillende manieren.

De provincie heeft het fonds de ‘ambitie’ meegegeven om in 2022 de helft van het fonds met private middelen te hebben gefinancierd. Dat is in dat tijdsbestek niet gelukt, wat mogelijk ook door de coronacrisis komt. Het fondsmanagement streeft ernaar om die ambitie eind 2023 waar te hebben gemaakt.

Het aantonen van de effecten of de ‘impact’ van de gesteunde projecten komt niet goed uit de verf. Er zijn onvoldoende instrumenten beschikbaar. Het onderzoek wordt niet onafhankelijk gedaan, de kwaliteit van de onderzoeken kan worden verbeterd en de resultaten worden niet allemaal met alle betrokkenen gedeeld. Dit is een belangrijk aandachtspunt omdat het fonds met de partners heeft afgesproken om inzicht bieden in de resultaten van het fonds. De filmpjes zullen velen prachtig vinden, maar zijn bovenal promotiemateriaal.

Een ongewenst neveneffect is dat het BrabantSport Fonds vindt dat de provincie zich met de subsidieregeling Levendig Brabant - onderdeel stimulators voor bewegen - in de markt van het BrabantSport Fonds begeeft en daardoor met het fonds concurreert. De provincie kijkt daar genuanceerder naar.

Management

De afstemming zijn tussen het Team Sport van de provincie en het BrabantSport Fonds kan vaker plaatsvinden, kan meer onderwerpen beslaan en kan met meer personen plaatsvinden.

Het komt voor dat een evenementenorganisator financiële steun voor het sportevenement bij de provincie aanvraagt én een aanvraag bij het BrabantSport Fonds indient voor projecten die aan het sportevenement verbonden zijn. Dit scenario zorgt voor problemen, omdat de procedures van de twee aanvragen niet op elkaar zijn afgestemd.

Bij 20 van de 22 aanvragen voor financiële steun voor projecten heeft het fonds de adviescommissie geraadpleegd. Tweemaal is dat buiten de adviseurs om gegaan, omdat de commissie toen nog niet bestond. De commissie heeft zeventien aanvragen beoordeeld volgens een beoordelingsformat. De schriftelijk vastgelegde werkwijze van de adviescommissie wordt op de meeste punten in de praktijk gebracht.

Bijna acht op de tien aanvragers van het fonds zijn tevreden over het algehele proces van hun aanvraag. Bijna negen op de tien aanvragers van het fonds zijn tevreden over het algehele proces van de beoordeling van hun aanvraag.

Er lijkt sprake van onbenut potentieel bij de door het fonds gesteunde projecten: er is met name voor de partners ‘meer uit te halen’. Hier lijkt een taak te liggen voor het fonds en voor de partners van het fonds.

Het is de bedoeling dat de projecten die het fonds steunt gebruik maken van sportevenementen om de projecten een platform te bieden. Zowel de aanvragers bij het fonds als de andere stakeholders zijn verdeeld over dit uitgangspunt: sommigen pleiten voor behoud ervan, anderen vinden dat het de financiering van kansrijke projecten in de weg kan staan.

Toekomstbestendigheid

In het beleidskader Levendig Brabant 2030 - een integraal beleidskader voor cultuur, erfgoed, sport en vrije tijd - is de aandacht voor sport in het provinciaal beleid de komende jaren geborgd. Het is onzeker hoe zich dit op de langere termijn ontwikkelt. De toekomstbestendigheid van het BrabantSport Fonds hangt ook samen andere zaken, zoals de mate waarin effecten aangetoond kunnen worden en alternatieve manieren van private bedrijven om hun (maatschappelijke) doelen te behalen. De uitkomsten van een SWOT-analyse zijn relevant bij de toekomstbestendigheid.

Tabel Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen BrabantSport Fonds

Interne analyse	
Sterktes	Zwaktes
Enthousiast	Missie, visie en strategie onvoldoende consistent
Ambitieuw	Zichtbaarheid en naamsbekendheid
Actiegericht	Wisselende kwaliteit aanvragen
Prettig in omgang	Geen goede evaluatie van projecten
Publiek-private samenwerking	Bepaalde capaciteit en wisseling fondsmanager
Sportief netwerk	Gesteunde projecten hebben onbenut potentieel
Focus maatschappelijke activatie sportevenementen	Te veel reactief, onvoldoende proactief
	Zichtbaarheid/gevoel eigenaarschap partners
	Onvoldoende afstemming met partners
Externe analyse	
Kansen	Bedreigingen
Idee steunen top- én breedtesport	Concurrentie van andere fondsen/organisaties
Organisaties willen bijdragen aan maatschappij	Partners van het fonds die stoppen
	Mogelijk op termijn minder politieke aandacht voor sport

Conclusie en aanbevelingen

BrabantSport heeft sinds het voorjaar van 2021 een stevige basis gelegd voor het BrabantSport Fonds en er zijn kansen om daar op voort te bouwen. Dit zijn onze aanbevelingen:

- Herijk missie, visie en strategie.
- Formuleer indicatoren en doelen.
- Faciliteer onafhankelijk en professioneel onderzoek.
- Besteed niet té veel tijd aan het helpen van aanvragers.
- Investeer meer in overleg en afstemming met de partners.
- Scherp werkwijze en omvang adviescommissie aan.
- Stem financiële steun BrabantSport Fonds en provincie beter af.
- Zet in op (meer) activatie van de projecten en partnerships.
- Investeer in de bekendheid van het BrabantSport Fonds.
- Verken meer mogelijkheden voor partnerships.
- Voer op termijn een zelfstudie uit.

1. Inleiding

1.1 BrabantSport Fonds

Eén van de financiële instrumenten waarmee het Team Sport van de provincie Noord-Brabant werkt aan maatschappelijke opgaven is het BrabantSport Fonds. Op 2 maart 2021 heeft de provincie in een statenmededeling de provinciale bijdrage aan het BrabantSport Fonds toegezegd (Provincie Noord-Brabant, 2021a). Het fonds is op 11 maart 2021 gestart. Het fondsmanagement is ondergebracht bij de stichting BrabantSport. BrabantSport verleent via het BrabantSport Fonds (financiële) ondersteuning aan rechtspersonen voor maatschappelijke initiatieven. Dit doet zij via door privaatrechtelijke overeenkomsten aan te gaan (geen subsidieverstrekking).

Het is de bedoeling dat BrabantSport met het fonds kortdurende side-events doorontwikkelt naar langlopende programma's die maatschappelijke opgaven adresseren door de inzet van sport, spelen en bewegen. Het fonds moet hierbij gebruik maken van sportevenementen om de programma's een platform te bieden (Provincie Noord-Brabant, 2021a).

De provincie Noord-Brabant heeft het Mulier Instituut gevraagd een evaluatie van het BrabantSport Fonds uit te voeren. Het gaat daarbij om het tijdvak voorjaar 2021 (start) tot en met voorjaar 2023.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek is vierledig: 1) de ontwikkeling van de inkomsten en uitgaven in beeld brengen, 2) de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het fonds bepalen, 3) het management van het fonds schetsen en beoordelen en 4) de toekomstbestendigheid van het fonds verkennen. Op basis hiervan zijn aanbevelingen verwoord.

Doelen 2 tot en met 5 concentreren zich rond vier thema's en zeven subthema's. Per subthema hebben we een onderzoeksvraag geformuleerd (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Thematisch kader

Thema	Subthema	Onderzoeksvraag
Doel-treffendheid	Beleids-doorvertaling	Zijn de doelen van de provincie en de andere partners adequaat doorvertaald?
	Doel-realisatie	In hoeverre zijn er indicatoren en doelen verwoord en gerealiseerd?
Doel-matigheid	Zorgvuldigheid	Zijn de doelen binnen het daarvoor gereserveerde budget gerealiseerd?
	Neveneffecten	Zijn de doelen zonder ongewenste neveneffecten gerealiseerd?
Management	Kwaliteit	Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement effectief en efficiënt?
	Vraaggerichtheid	Verloopt het fondsmanagement volgens afspraken met de partners?
Toekomst-bestendigheid	Beleids-actualisatie	Sluit het fonds aan bij het nieuwe beleidskader en andere (verwachte) ontwikkelingen?

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen hebben we vier (groepen) stakeholders van het BrabantSport Fonds meegenomen: 1) de provincie Noord-Brabant, 2) de private partners van het fonds, 3) de adviescommissie van het fonds en 4) de aanvragers.

1.3 Aanpak

We hebben de volgende methoden toegepast: 1) documentstudie, 2) analyse van bestaande data, 3) online enquête (zie bijlage 1 voor meer informatie) en 4) twaalf semigestructureerde interviews (zie bijlage 2 voor de gesprekspartners).

Het Mulier Instituut hecht waarde aan onafhankelijk onderzoek. Onderzoeker Paul Hover maakt deel uit van de adviescommissie van het BrabantSport Fonds. Om een mogelijk risico op (de schijn van) belangenstrengeling te voorkomen heeft Huib van Vugt de evaluatie van de adviescommissie verzorgd.

1.4 Leeswijzer

De inkomsten en uitgaven van het fonds komen in het hoofdstuk 2 aan de orde. Hoofdstuk 3 gaat over de doeltreffendheid en doelmatigheid en hoofdstuk 4 over het management en de toekomstbestendigheid. In hoofdstuk 5 staat de conclusie.

2. Inkomsten en uitgaven

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de inkomsten van het fonds. Hierbij maken we onderscheid tussen de publieke en private bijdragen. Vervolgens passeren de uitgaven van het fonds aan projecten de revue.

2.1 Inkomsten

Het BrabantSport Fonds is tot stand gekomen door een publiek-private samenwerking. Vijf private investeerders brachten in 2021 ieder 50.000 euro (exclusief btw) in, dus in totaal 250.000 euro. Deze *founding partners* zijn Libéma, coöperatie DELA, De Mandemakers Groep, Simac en Robert van der Wallen. Daarna besloot de provincie ook te investeren. Voor 2021 was vanuit de provincie 400.000 euro beschikbaar. Dat leidde tot een budget van 650.000 euro voor 2021 (tabel 2.1).

De provincie heeft in 2021 de intentie uitgesproken om voor de periode 2022-2025 jaarlijks 400.000 euro beschikbaar te stellen met de inspanningsverplichting aan het fonds om de private inleg te laten groeien tot 400.000 euro in 2022 (Provincie Noord-Brabant, 2021b). Er ontstaat dan een evenwichtige verhouding tussen publieke en private middelen (50%/50%). De provincie heeft de wens om het fonds tot 2025 door te laten groeien naar 1 miljoen euro, waarvan 400.000 euro van de provincie (tabel 2.1).

Sinds het eerste kwartaal van 2022 zijn Arriva en GoodHabitx als nieuwe partners aan het fonds verbonden. Er zijn tot en met juni 2023 geen partners gestopt. Daarmee komt het aantal private partners van het fonds op zeven en de totale private inleg op 350.000 euro. In juni 2023 bedraagt het provinciale aandeel van de omvang van het fonds 53 procent (tabel 2.1). De CEO's van de partners noemt het BrabantSport Fonds 'koplopers'.

De maatschappelijke partners van het fonds zijn Fontys, JOGG, Stichting Met je hart en het Nationaal Fonds voor de Sport (BrabantSport Fonds, 2023a). Deze partners brengen in plaats van geld hun expertise en netwerk in.

Tabel 2.1 Gerealiseerde en beoogde inkomsten BrabantSport Fonds 2021-2025, in euro's (provincie Noord-Brabant: inclusief btw; private partners: exclusief btw) en procenten

	Provincie Noord-Brabant	Private partners	Totaal	Aandeel provincie (%)
Gerealiseerd				
2021	400.000	250.000	650.000	62
2022	400.000	250.000	650.000	62
2023 t/m juni	400.000	350.000	750.000	53
Doel				
2023 t/m december*	400.000	450.000	850.000	47
2024**	400.000	525.000	925.000	43
2025***	400.000	600.000	1.000.000	40

Bron: Opgave BrabantSport Fonds (2023), Provincie Noord-Brabant (2021a). Bewerking: Mulier Instituut.

* Doel dat BrabantSport Fonds heeft genoemd.

** Indicatief doel voor 2024, gebaseerd op doel dat de provincie voor 2025 heeft benoemd.

*** Doel dat de provincie heeft benoemd (Provincie Noord-Brabant, 2021a).

2.2 Uitgaven

Twee onderdelen

Binnen het fonds onderscheidt het BrabantSport Fonds twee onderdelen (BrabantSport Fonds, 2021a).

- ‘Projecten’: het BrabantSport Fonds benadert partijen voor het ontwikkelen van projecten. Ook kunnen partijen zelf het fonds benaderen. Het fonds investeert op jaarbasis maximaal 50.000 euro per project. Een voorwaarde voor financiële steun van het fonds is cofinanciering voor het bedrag dat bij het fonds wordt aangevraagd: er is een multiplier van 2.¹ Bij de overweging om in dit onderdeel te investeren raadpleegt het fonds de adviescommissie (zie ook hoofdstuk 4).
- ‘Proeftuin’: bij de overweging om in dit onderdeel te investeren raadpleegt het fonds de adviescommissie niet. In het fondsplan (BrabantSport Fonds, 2021a) staat dat er - in het geval van veel aanvragen - een publieksjury of een jury van prominente Brabanders kan worden aangesteld. Dat is tot nu toe niet gebeurd. De proeftuin kent twee mogelijkheden:
 - open inschrijving: één keer per jaar is er een open inschrijving, waarbij allerlei organisaties een plan in kunnen dienen. Het fonds investeert maximaal 10.000 euro per project;
 - ‘snel schakelen budget’: een budget van maximaal 5.000 euro per initiatief dat is gereserveerd om kansen snel te kunnen benutten.

Projecten

Op 19 april 2023, ruim twee jaar en een maand na de start van het BrabantSport Fonds, zijn 22 aanvragen van 18 verschillende aanvragers ingediend. De projecten zijn redelijk gelijk verdeeld over de vier thema's. De meeste projecten hebben een looptijd van minstens twee jaar (55%). In totaal is bijna 1,5 miljoen euro aangevraagd. Zestien van de 22 aanvragen zijn gehonoreerd.² Dit betreft voor het merendeel projecten van twee jaar of langer. In totaal is ruim een miljoen euro besteed (tabel 2.2).

Voordat het fondsmanagement, met ondersteuning van de adviescommissie, overweegt om in een project te investeren, moet de kwaliteit van de aanvraag voldoende op orde zijn. De fondsmanager ziet hierop toe. Er zijn projectaanvragen geweest die de toets van de fondsmanager niet hebben doorstaan. Het BrabantSport Fonds geeft aan dat er geen overzicht van deze projecten is. Het fondsmanagement schat dat dit op jaarbasis vijftig (ideeën voor) projecten zijn. Een overzicht van alle projecten staat in bijlage 3.

¹ Multiplier = financieringsomvang van een project/bijdrage BrabantSport Fonds.

² Tijd voor Krijt (een programma waarin biljarten wordt ingezet als middel om ouderen elkaar te laten ontmoeten) is niet opgenomen in het overzicht, omdat het BrabantSport Fonds aangeeft niet financieel in het project te hebben geïnvesteerd (alleen inhoudelijke ondersteuning).

Tabel 2.2 Kenmerken ingediende en gefinancierde projecten per 19 april 2023, in aantallen, procenten en euro's (inclusief btw)

	Ingediende projecten		Gefinancierde projecten	
	Aantal	%	Aantal	%
Aantal projecten	22		16	
Unieke aanvragers	18		13	
Thema 'Gezonde leefstijl voor kinderen'	7	32	5	31
Thema 'Eenzaamheid onder ouderen terugdringen'	5	23	3	19
Thema 'Jongeren krijgen minder last van stress'	5	23	4	25
Thema 'Mensen met een beperking bewegen meer'	5	23	4	25
Beslissing financiering in 2021	10	45	8	50
Beslissing financiering in 2022	9	41	6	38
Beslissing financiering in 2023	3	14	2	13
Advies financiering adviescommissie positief	12	55	13	81
Advies financiering adviescommissie negatief	8	36	2	13
Advies financiering adviescommissie niet ingewonnen	2	9	1	6
Beslissing financiering directeur-bestuurder positief	16	73	16	100
Beslissing financiering directeur-bestuurder negatief	6	27	0	0
Financiering project tot 50.000 euro	7	32	6	38
Financiering project 50.000 tot 100.000 euro	8	36	6	38
Financiering project meer dan 100.000 euro	7	32	4	25
Looptijd project tot 1 jaar	3	14	3	19
Looptijd project 1 tot 2 jaar	7	32	4	25
Looptijd project 2 jaar of langer	12	55	9	56
Aangevraagd bedrag (euro's)	1.478.455			
Toegekend bedrag (euro's)			1.027.475	

Bron: BrabantSport Fonds (2023). Bewerking: Mulier Instituut.

Proeftuin

Open inschrijving

Tot en met 19 april 2023 zijn 31 aanvragen van 30 verschillende aanvragers ingediend. Projecten rond het thema 'mensen met een beperking bewegen meer' zijn oververtegenwoordigd (42%). De meeste projecten hebben een looptijd van een tot twee jaar (61%). In totaal is bijna 300.000 euro aangevraagd. Twintig van de 31 aanvragen zijn gehonoreerd. Dit betreft voor het merendeel projecten van een tot twee jaar. In totaal is bijna 170.000 euro aan de open inschrijvingen besteed (tabel 2.3). Een overzicht van alle proeftuinprojecten staat in bijlage 4.

Tabel 2.3 Kenmerken ingediende en gefinancierde proeftuinprojecten per 19 april 2023, in aantallen, procenten en euro's (inclusief btw)

	Ingediende projecten		Gefinancierde projecten	
	Aantal	%	Aantal	%
Aantal projecten	31	100	20	100
Unieke aanvragers	30		20	
Thema 'Gezonde leefstijl voor kinderen'	8	26	4	20
Thema 'Eenzaamheid onder ouderen terugdringen'	6	19	3	15
Thema 'Jongeren krijgen minder last van stress'	4	13	3	15
Thema 'Mensen met een beperking bewegen meer'	13	42	10	50
Beslissing financiering directeur-bestuurder positief	20	65	20	100
Beslissing financiering directeur-bestuurder negatief	11	35	0	0
Financiering project tot 10.000 euro	12	39	8	40
Financiering project 10.000 tot 15.000 euro	16	52	12	60
Financiering project meer dan 15.000 euro	2	6	0	0
Geen specifiek bedrag aangevraagd	1	3	0	0
Looptijd project tot 1 jaar	6	19	5	25
Looptijd project 1 tot 2 jaar	19	61	12	60
Looptijd project 2 jaar of langer	6	19	3	15
Aangevraagd bedrag (euro's)	297.642			
Toegekend bedrag (euro's)			169.996	

Bron: BrabantSport Fonds (2023). Bewerking: Mulier Instituut.

Snel schakelen budget

Het BrabantSport Fonds geeft aan dat het 'snel schakelen budget' tot en met mei 2023 niet is benut. Hierbij meldt het fonds dat het kansrijke projecten via de projecten en de open inschrijving financiert. Het niet benutten van het 'snel schakelen budget' had het fonds in 2021 niet voorzien, omdat in het fondsplan staat dat er ieder jaar initiatieven langskomen die aansluiten bij de doelstellingen van het fonds, die om een kleine bijdrage vragen en waarover het fonds binnen een paar dagen moet beslissen (Brabant Sportfonds, 2021a).

Begroting en realisatie

Uit het fondsplan (Brabant Sportfonds, 2021a) en gesprekken met het BrabantSport Fonds blijkt dat het fonds de richtlijn hanteert om minimaal 75 procent van de inleg aan projecten en de proeftuin te besteden, 18 procent aan lobbyactiviteiten, biedingen ('bids') voor topsportevenementen en het verwerven van projecten (door het fondsmanagement 'scouting' genoemd) en 7 procent aan overhead.

In de praktijk pakt deze verdeling anders uit. Aan lobbyactiviteiten, bids en scouting is in 2021 10.000 euro besteed ten behoeve van het bid voor het Super WK Wielrennen in 2027. Dat is minder dan de begrote 18 procent. In 2022 is hier geen geld aan uitgegeven.

Het BrabantSport Fonds heeft meer inkomsten dan uitgaven. Er is in 2021 142.343 euro doorgeschoven naar 2022 en opgenomen in een bestemmingsreserve (Q-Concepts Accountancy B.V., 2022).

3. Doeltreffendheid en doelmatigheid

Eerst komt de doeltreffendheid in dit hoofdstuk aan de orde. Dit gaat over de beleidsdoorvertaling en de doelrealisatie. Vervolgens stellen we de doelmatigheid van het BrabantSport Fonds zo goed mogelijk vast, waarbij we aandacht hebben voor zorgvuldigheid en neveneffecten.

3.1 Van input naar outcome

Het proces dat projecten van het BrabantSport Fonds doorlopen bestaat uit vier fasen: 1) middelen, 2) activiteiten, 3) prestaties en 4) effecten (afgekort: MAPE). De middelen betreffen de investeringen (vooral geld en personeel). De activiteiten betreffen de projecten die het fonds financiert. De prestaties betreffen het bereik van die activiteiten (o.a. aantal deelnemers, volgers via de media). De effecten verwijzen naar de doelen van de projecten (waar het uiteindelijk om te doen is). Effecten kunnen betrekking hebben op de korte termijn (kortstondige effecten: impact) en de lange termijn (blijvende effecten: legacy) (figuur 3.1).

Figuur 3.1 MAPE-proces



Bron: Bouckaert & Auwers, 1999. Bewerking: Mulier Instituut

Daarnaast zijn er in het MAPE-proces mechanismen actief. Mechanismen zijn hefboomen die er verantwoordelijk voor zijn hoe en waarom een project (niet optimaal) werkt om de beoogde veranderingen tot stand te brengen in (de beweegredenen en) het gedrag van degenen op wie het beleid gericht is (Leeuw & Mevissen, 2015).³

3.2 Doeltreffendheid

De doeltreffendheid heeft betrekking op het effectief bereiken van een doel (bijvoorbeeld op het niveau van prestaties of effecten, zie het MAPE-proces).

Beleidsdoorvertaling

De centrale vraag bij dit thema luidt: zijn de doelen van de provincie en de andere partners adequaat doorvertaald? De impliciete aanname bij deze vraag is dat de doelen van de provincie bekend waren voordat het plan van het BrabantSport Fonds (het ‘fondsplan’) en andere documenten werden vastgesteld.

Dat is voor zover dat de documentatie betreft niet zo: het fondsplan is gedateerd op 19 februari 2021 en de statenmededeling ‘Bijdrage BrabantSport Fonds’ (Provincie Noord-Brabant, 2021a) - waarin de bedoelingen van de provincie met de bijdrage aan het BrabantSport Fonds staan - is op 2 maart 2021

³ De klok is een passende metafoer voor de uitleg van een mechanisme (Astbury & Leeuw, 2010). Mechanismen worden niet begrepen door naar de wijzers, de cijfers en de wijzerplaat te kijken. Om mechanismen aan het licht te brengen moet de klok worden omgedraaid en opengemaakt. Dan worden zaken zichtbaar die aan de buitenkant verborgen blijven. Kwalitatief onderzoek kan hier licht op werpen.

gepubliceerd. Deze volgorde is ontstaan doordat de founding partners het voortouw hebben genomen bij de totstandkoming van het fonds en zij met hun plannen de provincie hebben benaderd om in het fonds te participeren. Het initiatief lag primair bij private organisaties.

In plaats van te kijken naar een beleidsdoorvertaling kijken we daarom hoe documenten en informatie van de provincie en andere partners enerzijds en die van het BrabantSport Fonds anderzijds zich tot elkaar verhouden. Daarnaast bezien we in welke mate de documenten zelf consistent en helder zijn.

Fondsplan

In het fondsplan 2021-2025 (BrabantSport Fonds, 2021a) staan de opzet, ambities, werking, uitgangspunten en organisatie van het BrabantSport Fonds. In het plan staat dat het fonds maatschappelijke impact als doelstelling heeft. Er zijn twee ambities aan gekoppeld. De eerste ambitie is 'sport maakt gezond', waarbij de focus ligt op 1) overgewicht bij kinderen, 2) stress onder (jong)volwassenen en 3) eenzaamheid onder ouderen. De tweede ambitie is 'sport voor iedereen', met extra aandacht voor personen met een beperking. De activiteiten die het fonds ondersteunt, moeten een minimale ecologische voetafdruk hebben.

In het fondsplan zijn de volgende zinnen te lezen: 'omdat we bij willen dragen aan gezonde en gelukkige Brabanders', 'Welzijn als winnaar. Brabant gelukkiger door sport. Brabant sterker door sport', 'Het fonds levert een bijdrage aan het welzijn van alle Brabanders' en 'We geloven dat sport ons en de mensen om ons heen net wat gezonder en gelukkiger maakt zodat wij in verbinding met elkaar sterker en weerbaarder in het leven staan.'

Uit het plan blijkt niet wat het fonds hier precies mee bedoelt (wat verstaan ze bijvoorbeeld onder 'weerbaarder' en 'sterker', en hoe meten ze dat?) en hoe deze woorden zich verhouden tot de doelstelling en de twee ambities. Dat draagt niet bij aan één heldere strategische koers van het fonds. Idealiter staan in het fondsplan een duidelijke missie, visie en strategie die het fonds vervolgens in alle communicatie consistent naar buiten brengt. Op basis hiervan kan het fonds dan indicatoren en doelen opstellen, zodat het kan volgen of het doelen behaalt en of een aanscherping van de strategie gewenst is.

In het fondsplan staat dat dat bij de uitvoering van het fonds waarschijnlijk nieuwe inzichten zullen ontstaan die actualisatie van dit plan noodzakelijk maken. Op het moment van schrijven, in juni 2023, is er geen actualisatie gemaakt en heeft het fondsmanagement niet aangegeven daar plannen voor te hebben.

Statenmededeling 'Bijdrage BrabantSport Fonds'

Het doel dat de provincie met het BrabantSport Fonds voor ogen heeft is om Brabant gelukkiger en sterker te maken door sport (Provincie Noord-Brabant, 2021a). Het is de bedoeling van de provincie om met het fonds kortdurende side-events (van sportevenementen) door te ontwikkelen naar langlopende programma's die maatschappelijke opgaven adresseren door de inzet van sport, spelen en bewegen. Daarbij moet duurzaam gehandeld worden. De activiteiten van het fonds richten zich op twee ambities:

- Sport maakt gezond: vitaliteit en preventie. Het fonds draagt actief bij aan een gezonde samenleving door middel van sport en door een gezonde leefstijl te creëren. Aandachtsgebieden zijn overgewicht onder kinderen, stress onder (jong)volwassenen en eenzaamheid onder ouderen.
- Sport voor iedereen: inclusiviteit. Het fonds draagt actief bij aan een sportieve samenleving waarin sport voor iedereen is, als deelnemer en als supporter. Er is specifieke aandacht voor mensen met een beperking of chronische aandoening.

De doelen en de ambities uit de statenmededeling komen op hoofdlijnen overeen met die van het fonds. De aandacht voor sport, spelen en bewegen komt zowel in de statenmededeling als in het fondsplan terug. Er zijn ook verschillen tussen de documenten. De sleutelbegrippen 'welzijn', 'geluk', 'sterker'

‘weerberaarder’, ‘welzijn’ en ‘maatschappelijke impact’ die in het fondsplan voorkomen, staan niet in de statenmededeling. De conclusie is dat er ten aanzien van de doelen van het fonds overeenkomsten, maar ook verschillen zijn tussen de statenmededeling en het fondsplan.

Briefing en quick scan voor (potentiële) aanvragers projecten

Het fondsmanagement informeert (potentiële) aanvragers van financiële steun over de mogelijkheden van het BrabantSport Fonds. In de briefing van projectaanvragers (BrabantSport Fonds, 2022) en in de Quick scan (BrabantSport Fonds, 2023b) staat dat aanvragers schriftelijk wordt medegedeeld dat sport centraal moet staan. Dat projecten die gericht zijn op bewegen en spelen (volgens de statenmededeling en het fondsplan) óók in aanmerking kunnen komen, staat er niet in. Dit werkt in de hand dat projecten op het gebied van spelen en bewegen niet worden ingediend.

In de briefing van projectaanvragers verwijst het fonds naar de evenementenkalender van BrabantSport. In juni 2023 loopt die kalender tot en met 7 oktober 2023 (Marathon Eindhoven). Omdat het fonds in de kalender maar vier maanden vooruitblijft, biedt dat aanvragers voor projecten onvoldoende mogelijkheden om via de website van BrabantSport goed inzicht in het evenementenaanbod te krijgen (er zijn wel andere websites waar dit te vinden is, maar daar wordt niet naar verwezen). Dit inzicht is noodzakelijk omdat het fonds de verbinding met sportevenementen als randvoorwaarde hanteert.

Pagina ‘veelgestelde vragen’ op website BrabantSport Fonds

Op de pagina ‘veelgestelde vragen’ op de website van het BrabantSport Fonds (BrabantSport Fonds, 2023c) staat dat ‘het fonds is opgericht om de kracht van sport in te zetten om ons en de mensen om ons heen gezonder en gelukkiger te maken, zodat zij in verbinding met elkaar sterker en weerbaarder in het leven staan.’ Bewegen en spelen staan daar niet bij. Ook dit werkt in de hand dat projecten op het gebied van spelen en bewegen niet worden ingediend. De twee centrale ambities schetst het fonds hier wel duidelijk.

Doelrealisatie

De centrale vraag bij dit thema luidt: in hoeverre zijn er indicatoren en doelen verwoord en gerealiseerd?

Doelen BrabantSport Fonds

De Gedeputeerde Staten hebben aan het BrabantSport Fonds de ‘ambitie’ meegegeven om in 2022 50 procent van de inkomsten te verwerven uit private bijdragen (Provincie Noord-Brabant, 2021b). Dit is een vorm van budgetsturing. Deze ambitie heeft het fonds in 2022 niet gerealiseerd: de private bijdrage bedroeg toen 38 procent (zie tabel 2.1 in hoofdstuk 2).

Waarschijnlijk heeft het coronavirus - dat niemand had voorzien - het halen van deze ambitie bemoeilijkt, omdat de verbinding met sportevenementen een vereiste is voor projecten die het fonds steunt en met name de sportevenementensector door de beperkende overheidsmaatregelen (financieel) hard is geraakt (o.a. Hover & Heijnen, 2022; Grix et al., 2021). Het management van het BrabantSport Fonds beoogt eind 2023 de private bijdrage wel tot boven de 50 procent te hebben verhoogd (zie ook tabel 2.1).

In het document over het meten van impact heeft het BrabantSport Fonds aandacht voor prestaties en prestatiesturing. Voor het thema ‘Eenzaamheid onder ouderen terugdringen’ heeft het fonds een tweeledige doelstelling verwoord (BrabantSport Fonds, 2021b). Deze doelstellingen zijn onvoldoende

helder en concreet geformuleerd en de methode biedt onvoldoende handvatten voor hoe dit onderzocht moet worden.⁴

Het BrabantSport Fonds heeft voor de andere drie thema's geen indicatoren (en bijbehorende doelen). Deze indicatoren hadden bijvoorbeeld betrekking kunnen hebben op activiteiten (bijvoorbeeld een bepaald aantal projecten), prestaties (zoals het bereiken van een bepaald aantal personen) en effecten (zie figuur 3.1). Omdat er geen doelen zijn, kunnen we niet evalueren in hoeverre het fonds deze gerealiseerd heeft.

Doelen projecten

Aan de projecten die het fonds financieel ondersteunt, hebben de projectaanvragers vaak doelen gekoppeld. Die doelen spelen een rol in de afweging van het BrabantSport Fonds om een project al dan niet financieel te steunen. Ze bieden het BrabantSport Fonds als het goed is ook de gelegenheid om het project te evalueren: heeft het project gebracht wat is beoogd? Als (gaandeweg het project) doelen niet behaald zijn, behoudt het BrabantSport Fonds zich het recht voor om niet alle financiële steun te verlenen.

In juni 2023 heeft het BrabantSport Fonds voor een van de vier thema's - 'eenzaamheid onder ouderen terugdringen' - een methode beschikbaar die bedoeld is om door het fonds gesteunde projecten te evalueren (BrabantSport Fonds, 2021b). Het fondsmanagement heeft het voornemen uitgesproken om eind 2023 de methoden voor de andere drie thema's gereed te hebben.

De briefing voor de (potentiële) aanvragers (BrabantSport Fonds, 2022) lijkt daarmee in tegenspraak, omdat daar staat dat er voor alle thema's een 'verandertheorie is opgesteld inclusief vragen' en dat het 'van belang is dat de projectorganisatie gedurende de looptijd van het programma het effect meet bij deelnemers'. Deze voorgestelde werkwijze is niet onafhankelijk en de informatie biedt onvoldoende houvast of richtlijnen voor het opzetten van een evaluatie.

Daarnaast heeft het BrabantSport Fonds een 'digitale tool' laten ontwikkelen waarmee aanvragers de projecten kunnen monitoren. Bedoeling is dat de digitale tool het monitoren van alle opgezette fondsprojecten faciliteert, onder andere door resultaten te presenteren in dashboards. Aanvragers gebruiken deze 'tool' niet op de schaal die het fonds beoogde. Volgens het BrabantSport Fonds kan niet elke organisator de 'tool' goed invullen, wat betekent dat deze in de praktijk niet (goed) functioneert.

In juni 2023 zijn zes projecten afgerond en alle projecten zijn geëvalueerd (tabel 3.1). In vijf van de zes gevallen heeft niet een onafhankelijke organisatie dat gedaan, maar de organisator zelf (het BrabantSport Fonds stuurt daar ook op aan). De kwaliteit van de onderzoeken loopt uiteen.⁵

Voor vijf van de zes projecten is in juni 2023 geen evaluatiemethode beschikbaar, omdat die projecten geen betrekking hadden op het thema waarvoor het fonds al een methode ontwikkeld heeft. Bij het

⁴ Er staat: 'Het BrabantSport Fonds formuleert de volgende doelstelling voor de referentieperiode 2021-2025, omtrent eenzaamheid en ouderen: 1. Tenminste de helft van de deelnemers aan maatschappelijke sportdeelname programma's zijn in 2025 minder eenzaam door: A. In 2025 gevoelens van (ernstige) sociale eenzaamheid terug te brengen tot het gemeentelijk gemiddelde; B. In 2025 gevoelens van (ernstige) emotionele eenzaamheid terug te brengen tot het gemeentelijk gemiddelde.'

⁵ Er is goed onderzoek, maar er is ook een rapport opgesteld op basis van maar acht deelnemers (door de organisator zelf).

project rond het thema ‘eenzaamheid onder ouderen terugdringen’ dat is onderzocht, is de door het fonds voorgeschreven methode niet gebruikt. Volgens het fondsmanagement komt dat doordat de methode niet aansluit bij het project.

Tabel 3.1 Kenmerken impactmetingen van door het BrabantSport Fonds financieel gesteunde projecten die in mei 2023 zijn afgerond

	Impact gemeten door onafhankelijke organisatie	Impactmeting volgens methode BrabantSport Fonds
Active eSports	Nee*	Nee
Doe een zet tegen eenzaamheid	Nee	Nee
Meer kinderen op de fiets	Nee	Nee
Brabantse Boules/Nieuwe vriendschappen	Ja	Nee
Your Marathon Challenge	Nee	Nee
Activatie Wheelchair Tennis	Nee	Nee

* Het onderzoek wordt uitgevoerd door een organisatie die in de aanvraag als partner is opgevoerd en die het projectmanagement en de administratie van het project verzorgt.

Het fondsmanagement geeft aan dat het meten van impact verbeterd moet worden. Dit klinkt door in de gesprekken die we met partners van het fonds hebben gevoerd: die weten niet of de doelen zijn gerealiseerd. Dit is begrijpelijk, omdat 1) er geen duidelijke doelen zijn, 2) er voor drie van de vier thema’s geen onderzoeks-/evaluatiemethode is, 3) de methode die er wel is niet wordt toegepast, 4) de ‘digitale tool’ niet goed functioneert en 5) de meeste onderzoeksrapporten niet openbaar worden gemaakt. Dit is een belangrijk aandachtspunt, omdat het BrabantSport Fonds de partners toegang tot de resultaten van het fonds heeft toegezegd (BrabantSport Fonds, 2021).

Het bovenstaande betekent niet dat het BrabantSport Fonds niet over de resultaten van de projecten communiceert. Na de eerste vijftien maanden van het BrabantSport Fonds heeft het fonds de balans opgemaakt. In het BrabantSport Fonds magazine (BrabantSport Fonds, 2023d) is te lezen:

- ‘In 15 maanden hebben we ruim 15.000 Brabanders duurzaam in beweging gebracht. Die groep Brabanders is minimaal zes maanden betrokken bij een van onze programma’s.’
- ‘Als we kijken naar de totale investeringen, dan zijn de kosten per Brabander die duurzaam deelneemt aan een van onze programma’s 45 euro.’
- ‘Het bruto bereik van onze campagnes is maar liefst 1,5 miljoen.’

Dit zijn indrukwekkende cijfers, al is niet te bepalen of deze cijfers in lijn liggen met wat het fonds beoogt (omdat er geen doelen zijn). Er staat geen toelichting (o.a. definities, tijdsspanne) of onderbouwing bij (bijvoorbeeld een berekening of verwijzing naar een onderzoek).

Daarnaast maakt het fondsmanagement korte artikelen over de resultaten van de projecten. Hierbij verwijst het niet naar publicaties van onderzoeken die naar het project gedaan zijn. Het fondsmanagement maakt zelf een selectie over wat wel en wat niet in het artikel komt te staan.

Tot slot maakt het BrabantSport Fonds filmpjes over projecten die het steunt. Die toont het aan de partners van het fonds en brengt het op sociale media onder de aandacht. Deze filmpjes bieden velen naar verwachting een prachtig inblikje in projecten. Veel kijkers kunnen er in positieve zin door ‘geraakt’ worden. De deelnemers zijn openhartig over wat het project voor hen persoonlijk betekend heeft en er zijn mooie beelden en passende muziek. Het fondsmanagement wil met de filmpjes kijkers inspireren.

Personen die geïnteresseerd zijn in een objectieve en nuchtere evaluatie van de projecten - met aandacht voor wat goed en minder goed ging - worden met de filmpjes niet bediend.

3.3 Doelmatigheid

De doelmatigheid heeft betrekking op het efficiënt (met zo min mogelijk middelen) bereiken van een doel (bijvoorbeeld op het niveau van prestaties of effecten, zie het MAPE-proces). Hier kunnen we beperkt inzicht in geven, omdat het BrabantSport Fonds geen concrete doelen heeft opgesteld en de projectevaluaties hier onvoldoende zicht op bieden.

Zorgvuldigheid

De centrale vraag bij dit thema luidt: zijn de doelen binnen het daarvoor gereserveerde budget gerealiseerd? Het fondsmanagement is erg betrokken bij organisaties die interesse hebben om een aanvraag in te dienen. Daarom denkt het fonds met regelmaat en uitvoerig mee en adviseert het deze organisaties. De betrokkenheid van het fonds is hoog. Enerzijds is dat te prijzen, omdat dit bijdraagt aan de kwaliteit van de aanvragen en het fonds zich actief opstelt. Anderzijds moeten ze ervoor waken dat dit de fondsmanager niet te veel tijd kost.

Neveneffecten

De centrale vraag bij dit thema luidt: zijn de doelen zonder ongewenste neveneffecten gerealiseerd?

Een ongewenst neveneffect is dat er - naast de complementariteit - sprake is van ervaren concurrentie tussen de provincie Noord-Brabant en het BrabantSport Fonds. Het BrabantSport Fonds ervaart dat de provincie zich met de subsidieregeling Levendig Brabant - onderdeel stimulators voor bewegen - in de markt van het BrabantSport Fonds begeeft en daardoor met het fonds concurreert.⁶ In de ogen van het fondsmanagement is het niet logisch en niet wenselijk om enerzijds te investeren in het BrabantSport Fonds en tegelijkertijd zelf te investeren in projecten die bij het fonds passen.

Daar komt bij dat de subsidieregeling volgens het BrabantSport Fonds aanvragers meer kansen biedt, omdat er ruimere voorwaarden zijn, zoals het financieren van lokale projecten. De ruimere voorwaarden vergroten volgens het BrabantSport Fonds de concurrentiekracht van de provincie en ondermijnen de positie van het BrabantSport Fonds.

⁶ In maart 2023 heeft de provincie de subsidieregeling Levendig Brabant ingesteld en met ingang van mei 2023 kunnen partijen subsidie aanvragen. Dit is subsidie ter stimulering van projecten die bevorderen dat cultuur, erfgoed, sport en vrije tijd bijdragen aan een levendig Brabant voor iedereen (Provincie Noord-Brabant, 2023). De regeling bestaat uit twee onderdelen: 1) pilots Levendig Brabant (initiatieven voor maatschappelijke opgaven door de verbinding te leggen tussen cultuur, erfgoed, sport en vrijetijd) en 2) stimulators voor bewegen (initiatieven die stimuleren dat meer Brabanders voldoen aan de beweegnorm).

4. Management en toekomstbestendigheid

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op het management van het fonds, waarbij we aandacht hebben voor kwaliteit en vraaggerichtheid. Daarna presenteren we woorden die stakeholders spontaan met het BrabantSport Fonds associëren.

4.1 Management

Kwaliteit

De centrale vraag bij dit thema luidt: verloopt de uitvoering van het fondsmanagement effectief en efficiënt? De volgende onderwerpen komen hierna aan bod: eigenaarschap, samenwerking BrabantSport Fonds en provincie, en de adviescommissie.

Eigenaarschap

BrabantSport is oprichter en eigenaar van het fonds. Om de overhead voor uitvoering van dit fonds zo laag mogelijk te houden, heeft de provincie ervoor gekozen om het onder te brengen bij BrabantSport (Provincie Noord-Brabant, 2021a). De provincie draagt jaarlijks bij via een exploitatiesubsidie (zie ook hoofdstuk 2). De feitelijke en juridische verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het fondsplan ligt bij de directeur-bestuurder van BrabantSport (BrabantSport Fonds, 2021a). De 'koplopers' (CEO's van de partners van het fonds, zie hoofdstuk 2) hebben het fondsplan vastgesteld. De gedeputeerde is geen lid van de koplopers en kan daardoor geen invloed uitoefenen op de besluitvorming. De gedeputeerde kan wel aansluiten als toehoorder.

Samenwerking BrabantSport Fonds en provincie

De directeur-bestuurder van BrabantSport stuurt de werkorganisatie van het fonds aan. Die werkorganisatie bestaat uit de fondsmanager (Marieke Maas), de manager partnerships (Marcel Balkestein) en de manager evenementen (Robert van den Hoogenband) (BrabantSport Fonds, 2021a).

Volgens het fondsplan (BrabantSport Fonds, 2021a) moet er regelmatige afstemming zijn tussen het Team Sport van de provincie en het BrabantSport Fonds. We hebben de indruk dat het fonds de behoefte heeft dat deze afstemming vaker plaatsvindt en dat het overleg over meer onderwerpen zou kunnen gaan. Het overleg concentreert zich nu veelal rondom de actuele aanvragen voor het onderdeel projecten.

Het fonds moet gebruik maken van sportevenementen om programma's een platform te bieden (zie ook hoofdstuk 1). Het komt voor dat een evenementenorganisator financiële steun voor het sportevenement bij de provincie aanvraagt én een aanvraag bij het BrabantSport Fonds indient voor projecten die aan het sportevenement verbonden zijn. Dit scenario zorgt voor problemen, omdat de procedures van de twee aanvragen niet op elkaar zijn afgestemd.

Ten eerste hanteert de provincie het uitgangspunt dat de provinciale bijdrage aan het sportevenement en aan de projecten die het BrabantSport Fonds steunt samen niet meer mag zijn dan de financiële bijdrage van de gemeente waar het sportevenement plaatsvindt. Het BrabantSport Fonds hanteert dit uitgangspunt niet. Ten tweede is de planning van de procedures van de aanvragen bij de provincie en bij het BrabantSport Fonds niet op elkaar afgestemd.

Adviescommissie

Het BrabantSport Fonds kent een adviescommissie die bestaat uit Jeroen Dona (divisiedirecteur evenementen Libéma), Sanne Voets (Paralympisch dressuurkampioen), Jeroen Smarius (directeur provincie Noord-Brabant) en Paul Hover (clusterhoofd Mulier Instituut). Deze adviseurs beschouwt het fonds als

vertegenwoordigers van respectievelijk het bedrijfsleven, de sport, de overheid en ‘maatschappelijke impact’.

De adviescommissie adviseert de directeur-bestuurder (gevraagd en ongevraagd), met name over de aanvragen voor het onderdeel projecten. Adviezen zijn niet bindend; de adviseurs hebben een klankbordfunctie (BrabantSport Fonds, 2021c). De commissie vergadert drie tot vier keer per jaar, vooral over de aanvragen.

In mei 2021 vond de eerste bijeenkomst van de adviescommissie plaats. Daar maakten de leden kennis met elkaar, met het fonds en met de mogelijke werkwijze van de adviescommissie. In juli 2021 heeft het fondsmanagement de werkwijze en de beoordelingscriteria van de adviescommissie aan de leden gestuurd. De adviseurs kregen niet de gelegenheid feedback te geven op de door het fondsmanagement vastgelegde beoordelingscriteria: het fondsmanagement gaf desgevraagd aan dat de criteria vaststonden.

Bij twintig van de 22 aanvragen voor financiële steun voor projecten heeft het fonds de adviescommissie geraadpleegd. Tweemaal is dat buiten de adviseurs om gegaan, omdat de commissie toen nog niet bestond. De commissie heeft zeventien aanvragen beoordeeld volgens een beoordelingsformat. Ze heeft dit beoordelingsformat niet op alle behandelde aanvragen toegepast, omdat het fondsmanagement het beoordelingsformat bij de eerste aanvragen nog niet had afgerond.

Tot en met 19 april 2023 heeft de adviescommissie over twintig projecten advies verstrekt (zie ook hoofdstuk 2). Dat was twaalf keer positief en acht keer negatief. Bij negentien van de twintig projecten volgde de directeur-bestuurder het advies van de adviescommissie om een project al dan niet te steunen.

In de werkwijze van de adviescommissie BrabantSport Fonds (BrabantSport Fonds, 2021c) staat: ‘de fondsmanager stelt per ronde een conceptadvies op met de uitkomsten en de voornaamste bevindingen. De adviseurs lezen hierop mee en daarna wordt het advies aan de directeur-bestuurder voorgelegd’. In de praktijk verloopt dat niet zo. Wel geeft de fondsmanager aan het einde van een bijeenkomst van de adviescommissie een mondelinge samenvatting waar de adviseurs op kunnen reageren.⁷

In de werkwijze is ook te lezen: ‘een samenvatting van de besluiten wordt openbaar gemaakt op de website van het BrabantSport Fonds’. Dit gebeurt niet en onduidelijk is wat hier de reden van is.⁸ De briefing van projectaanvragers is niet opgebouwd volgens de criteria op basis waarvan de aanvraag beoordeeld wordt. Dit zou duidelijker en handiger zijn in het proces van beoordeling van de aanvragen.⁹

In maart 2023 is een bijeenkomst georganiseerd voor het fondsmanagement en de leden van de adviescommissie. Doel was om de aanvragen en het functioneren van het fonds te evalueren. Hiervan heeft het fonds schriftelijk verslag gedaan (BrabantSport Fonds, 2023e).

⁷ Een van de adviseurs kaartte dit verschil tussen de vastgelegde werkwijze en de werkwijze in de praktijk in september 2021 schriftelijk bij de fondsmanager aan. Dat heeft niet geleid tot een aanpassing van de werkwijze (of het document) door het fondsmanagement.

⁸ Een van de adviseurs kaartte dit verschil tussen de vastgelegde werkwijze en de werkwijze in de praktijk in december 2021 schriftelijk bij de fondsmanager aan. Dat heeft niet geleid tot een aanpassing van de werkwijze (of het document) door het fondsmanagement.

⁹ In april 2021, voordat het beoordelingsformat door het fonds werd vastgesteld, heeft een van de leden van de adviescommissie schriftelijk geadviseerd om dit wel te doen.

Tijdens de bijeenkomst benoemde de commissie dat het fonds geen samenvatting van de besluiten openbaar maakt op de website van het BrabantSport Fonds, terwijl dat wel in de werkwijze staat (zie ook hiervoor). Niet alle leden van de adviescommissie bleken op de hoogte van de gewenste verbinding met een sportevenement. Verder concludeerden fonds en commissie gezamenlijk dat de bekendheid van het fonds beter kan, net als de variëteit van de aanvragers.¹⁰ De kwaliteit van de aanvragen wisselt sterk, waarbij de commissie extra aandacht vroeg aan het fondsmanagement om aanvragen te selecteren (en aan de adviescommissie voor te leggen) die qua kwaliteit aan een ondergrens voldoen.

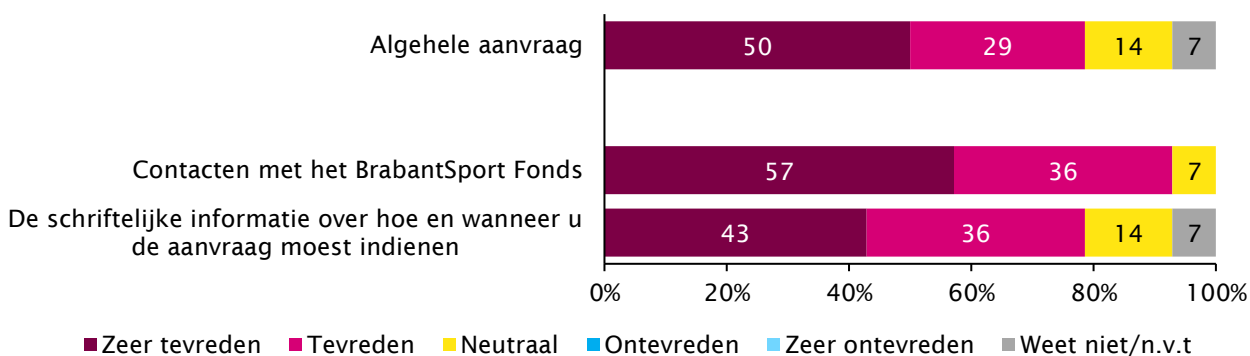
De waarde van de persoonlijke presentaties van de aanvragen - naast de schriftelijke - is groot, dus deze moeten voortgezet worden. De commissie stelde voor om (meer) te sturen op de prestaties en effecten van de gesteunde projecten en in de aanvraagfase (meer) aandacht te hebben voor de projectdoelen. Uitbreiding van de commissie is wenselijk, bijvoorbeeld als een adviseur niet beschikbaar is.

Mening over aanvraag

De aanvragers van het onderdeel projecten van het BrabantSport Fonds hebben we gevraagd een korte online enquête over het fonds in te vullen (zie ook hoofdstuk 1 en bijlage 1).

Bijna acht op de tien aanvragers van het fonds zijn (zeer) tevreden over het algehele proces van hun aanvraag. Vooral de contacten met het fonds waarden ze hoog (93% tevreden). Dit kwam ook tot uiting in de interviews, waarin ze het fondsmanagement karakteriseerden als enthousiast, ambitieus, actiegericht en prettig in de omgang. Verder gaven de aanvragers aan dat de wisselingen van fondsmanager efficiënt (samen)werken hebben afgeremd. Niemand is ontevreden over (een onderdeel) van het aanvraagproces (figuur 4.1).

Figuur 4.1 Tevredenheid aspecten van de aanvraag bij het BrabantSport Fonds volgens aanvragers van financiering voor projecten (in procenten, n=14)



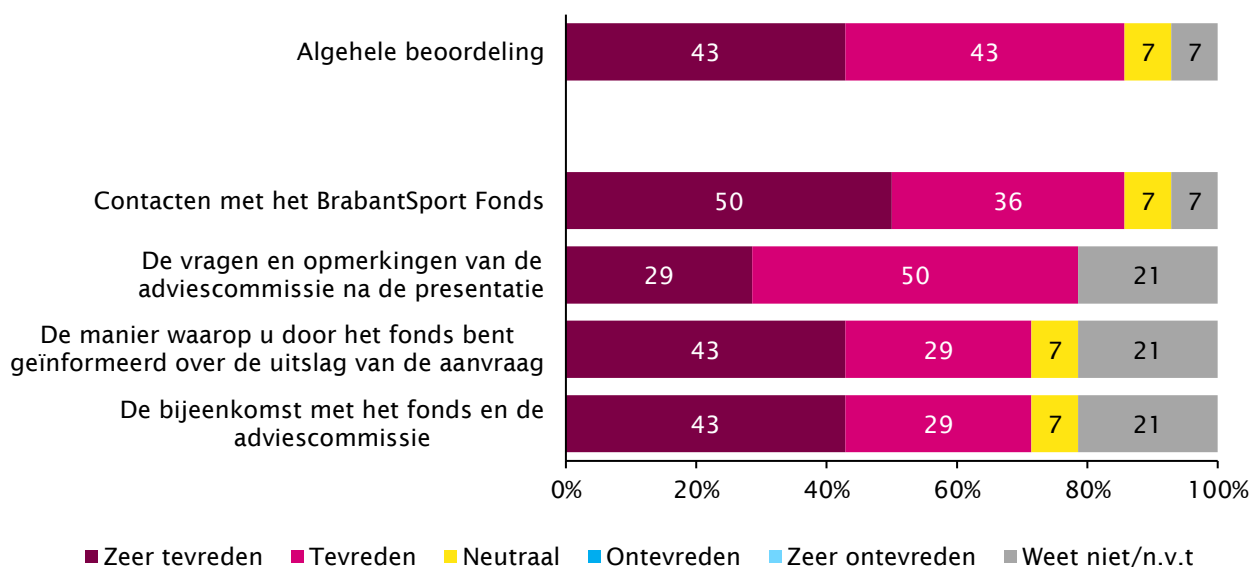
Bron: Mulier Instituut, online enquête Mulier Instituut onder aanvragers projecten BrabantSport Fonds (2023).

Mening over beoordeling

Bijna negen op de tien aanvragers van het fonds zijn (zeer) tevreden over het algehele proces van de beoordeling van hun aanvraag. Vooral de contacten met het fonds waarden ze hoog (86%). Niemand is ontevreden over (een onderdeel) van het beoordelingsproces (figuur 4.2).

¹⁰ Bepaalde organisaties zitten (of zaten) in 'SX' dichtbij en weten het fonds mede daardoor goed te vinden.

Figuur 4.2 Tevredenheid aspecten van de beoordeling van het BrabantSport Fonds en de adviescommissie volgens aanvragers van financiering voor projecten (in procenten, n=14)



Bron: Mulier Instituut, online enquête Mulier Instituut onder aanvragers projecten BrabantSport Fonds (2023).

Vraaggerichtheid

De centrale vraag bij dit thema luidt: verloopt het fondsmanagement volgens afspraken met de partners? Het fonds biedt partners het volgende aan (BrabantSport Fonds, 2021):

- lidmaatschap van het netwerk van het fonds;
- gebruik van het partnerlogo van het BrabantSport Fonds;
- zichtbaarheid op het digitale platform van het BrabantSport Fonds en waar mogelijk in de algemene communicatie-uitingen van het fonds;
- directe toegang tot resultaten van het fonds en de mogelijkheid om die te delen via de communicatiekanalen van de partner;
- eenmaal per jaar een koplopersdiner.

Eén van de vijf beloftes lijkt het fonds onvoldoende ingelost te hebben, namelijk inzicht bieden in de resultaten van het fonds. Dit kan niet los worden gezien van de verbeterpunten die er voor onderzoek zijn (zie hoofdstuk 3).

Tegelijkertijd lijken partners - de private partners en ook de provincie - hier ook zelf meer op aan te kunnen sturen door het partnership zelf (meer) te activeren.

Partners voelen zich vooral verbonden met BrabantSport en het fonds en minder met de projecten die het fonds steunt. Dat wordt in de hand gewerkt doordat het fonds zo is ingericht dat er geen goede verbinding tussen één partner en één project wordt gelegd: partners zijn bovenal partners van het fonds en minder van separate projecten. Het fonds kan verkennen hoe het dit kan verbeteren.

Mening over het BrabantSport Fonds

Aanvragers die hun aanvraag gehonoreerd zagen, hebben we gevraagd hun mening te geven over stellingen over het BrabantSport Fonds (tabel 4.3). Iedereen is het eens met de stelling ‘dankzij geld van het BrabantSport Fonds kan ik projecten uitvoeren waar anders het geld niet voor geweest was.’ Dit toont aan dat aanvragers geen substituuat voor het fonds kennen, wat de meerwaarde van het fonds duidelijk maakt.

Bijna negen op de tien aanvragers zijn het eens met de stelling ‘tijdens mijn zakelijke contacten over de sport in Brabant komt het BrabantSport Fonds vaak in positieve zin ter sprake.’ Klaarblijkelijk zijn de aanvragers goede ambassadeurs van het fonds. Dit is (extra) waardevol omdat het lijkt te schorten aan de bekendheid van het fonds.

Met de stelling ‘als het BrabantSport Fonds er niet meer was, zou dat voor de Brabantse sport een groot gemis zijn’ zijn meer dan acht op de tien aanvragers het eens. Ook dit onderstreept het belang van het fonds en zijn unieke positie.

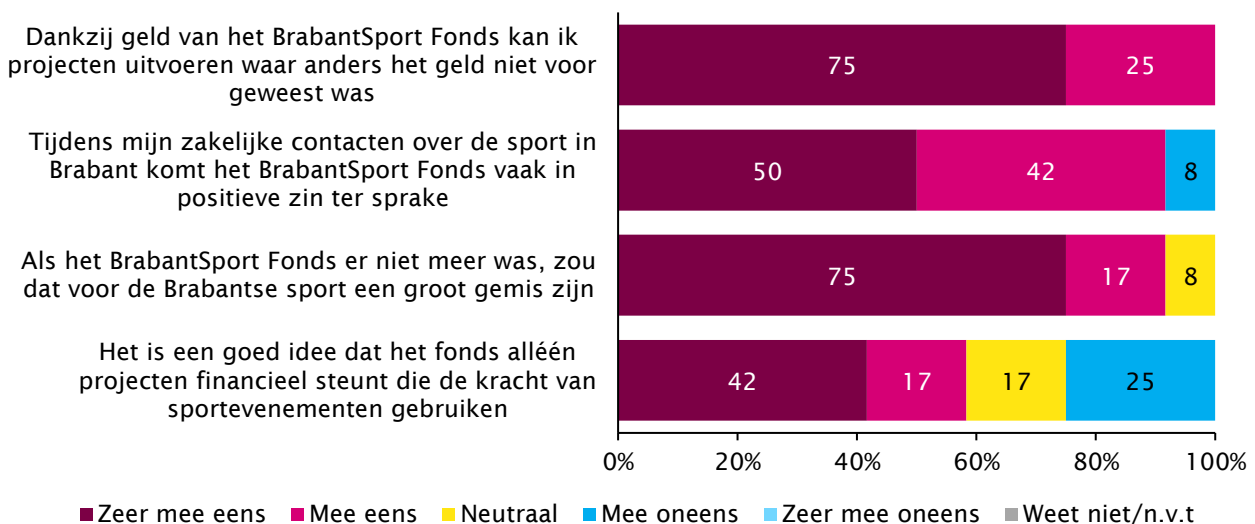
De meeste verdeeldheid is over de stelling ‘het is een goed idee dat het fonds alléén projecten financieel steunt die de kracht van sportevenementen gebruiken’. Bijna zes op de tien aanvragers steunen deze koers, maar een kwart niet en de anderen staan hier neutraal in.

Deze verdeeldheid zagen we ook in de interviews. Er zijn gesprekspartners die vinden dat de verbinding met sportevenementen een eis moet blijven, omdat sportevenementen daarbij gebaat zijn (meer maatschappelijke impact), net als de projecten (die profijt hebben van het podium dat een evenement kan bieden).

Anderen zien de verbinding met een sportevenement als een onnodige beperking voor (kansrijke) sportprojecten die tot positieve maatschappelijke impact kunnen leiden. Zij wijzen er ook op dat de verbinding tussen de projecten die het fonds ondersteunt en de sportevenementen er in de praktijk is, maar dat die niet optimaal uit de verf komt. Dat komt doordat veel aanvragers meestal primair redeneren vanuit hun project en daar een sportevenement bij ‘zoeken’. Als ze andersom redeneren, lijkt de kans op synergie tussen sportevenementen en projecten die het BrabantSport Fonds steunt aanzienlijk groter.

Bovendien hebben we de indruk dat de organisator van het sportevenement niet optimaal samenwerkt met de organisator van het aanpalende project.

Figuur 4.3 Mening van aanvragers die hun aanvraag gehonoreerd zagen over stellingen over het BrabantSport Fonds (in procenten, n=12)



Bron: Mulier Instituut, online enquête Mulier Instituut onder aanvragers projecten BrabantSport Fonds (2023).

4.2 Toekomstbestendigheid

De centrale vraag bij dit thema luidt: sluit het fonds aan bij het nieuwe beleidskader en andere (verwachte) ontwikkelingen? Begin februari hebben de Provinciale Staten het nieuwe beleidskader Levendig Brabant 2030 vastgesteld (Provincie Noord-Brabant, 2022). Dit is een integraal beleidskader voor cultuur, erfgoed, sport en vrijetijd. De provincie stelt nu een uitvoeringsagenda op met activiteiten die ervoor zorgen dat de doelen uit dat beleidskader worden gerealiseerd.

Deze (blijvende) aandacht en middelen voor sport zijn een steun in de rug voor het BrabantSport Fonds, al is er geen garantie voor blijvende provinciale steun voor het fonds. Ons onderzoek wijst erop dat het BrabantSport Fonds qua financieringssamenstelling bijzonder is: de private sector neemt initiatief en de provincie sluit aan. Daarmee oogst het fonds lof, binnen en buiten de provincie. Dat is een waardevolle opbrengst en kan in de toekomst worden voortgezet.

Waar het fonds voor staat (los van het feit dat dat niet glashelder en eenduidig is, zie hoofdstuk 3) ervaren niet alle stakeholders als onderscheidend: ‘weer iets met sport en maatschappelijke impact’. Het fonds kan de positionering en de verbetering van de concurrentiekracht aanscherpen. Concurrentie kan op twee fronten gestalte krijgen. Ten eerste hebben (potentiële) partners van het fonds alternatieve manieren om hun (maatschappelijke) doelen te bereiken. Dat kan ook via een ander fonds, dat al dan niet op sport is gericht. Het kan ook via sponsoring en activatieprojecten. Ten tweede kunnen personen of organisaties met hun project in theorie ook elders financiering vinden. De uitkomsten van de enquête onder aanvragers wijzen erop dat dat tot nu toe amper het geval is geweest.

4.3 Associaties BrabantSport Fonds

Stakeholders (provincie, leden van adviescommissie, private investeerders en aanvragers van financiering voor projecten) hebben we gevraagd welke woorden als eerste spontaan in hen opkomen als ze aan het BrabantSport Fonds denken. Los van de woorden ‘Brabant’ en ‘sport’ noemen ze ‘maatschappelijk’, ‘publiek-private samenwerking’, ‘impact’ en ‘ondernemend’ relatief vaak (figuur 4.4). Er zijn grotendeels positieve of ‘neutrale’ associaties en een enkeling noemt ‘niet gelukt’ en ‘komt niet goed van de grond’.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen en verwoorden we aanbevelingen.

5.1 Conclusie

Inkomsten en uitgaven

De inkomsten van het BrabantSport Fonds bedroegen in 2021, 2022 en 2023 respectievelijk 650.000 euro, 650.000 euro en 750.000 euro. In elk jaar investeerde de provincie 400.000 euro. Het fonds is verhoudingsgewijs minder financieel afhankelijk van de provincie geworden: de provinciale bijdrage daalde in die periode van 62 procent naar 53 procent. Het fondsmanagement wil in 2023 twee extra private partners aan zich verbinden en daarmee de provinciale bijdrage verder reduceren naar 47 procent.

De uitgaven aan het onderdeel projecten bedragen medio april 2023 in totaal 1.027.475 euro. Aan proeftuinprojecten spendeerde het fonds in die periode 169.996 euro. Het fonds heeft tot medio april 2023 geen uitgaven uit het ‘snel schakelen budget’ gedaan. Het fonds heeft meer inkomsten dan uitgaven. Er is in 2021 ruim 140.000 euro doorgeschoven naar 2022.

Doeltreffendheid en doelmatigheid

De projecten die het fonds heeft gesteund zouden er zonder het fonds waarschijnlijk niet (in die omvang) zijn geweest. Er is voldoende bewijs dat de projecten voor veel deelnemers, volgers en vrijwilligers van betekenis zijn geweest. De publiek-private samenwerking binnen het fonds is bijzonder en het fonds oogst daarmee binnen en buiten de provinciegrenzen lof.

We hebben het beeld gekregen dat het BrabantSport Fonds via sport, bewegen en spelen beoogt bij te dragen aan maatschappelijke doelen op provinciaal niveau. Omdat het dit doel niet heeft geconcretiseerd, is het niet goed mogelijk om de doeltreffendheid te bepalen. Er zijn geen goede indicatoren en bijbehorende doelen. Daarnaast ontbeert het fonds één heldere visie en missie die het in alle uitingen in dezelfde bewoordingen communiceert. Ook over de strategie communiceert het fonds op verschillende manieren. In bepaalde documenten zet het in op een strategie waar sport, bewegen en spelen een centrale rol vervullen, terwijl het in andere documenten alleen op sport inzet.

Er is één doel dat we hebben kunnen evalueren: de provincie heeft het fonds de ‘ambitie’ meegegeven om in 2022 de helft van het fonds met private middelen te hebben gefinancierd. Dat is in dat tijdsbestek niet gelukt. Waarschijnlijk heeft de coronacrisis dit in de hand gewerkt. Medio 2023 is de private bijdrage 47 procent. Het fonds beoogt dat aandeel eind 2023 tot 53 procent te hebben verhoogd.

Het fondsmanagement ervaart structurele strubbelingen met het aantonen van de effecten of de ‘impact’ van de gesteunde projecten. Dat komt doordat het fonds voor drie van de vier thema’s geen methode heeft ontwikkeld en de methode die er wel is niet aansluit bij de praktijk. Verder functioneert de ‘digitale tool’ van het fonds niet goed. Daarnaast wil het fonds zelf een actieve bijdrage aan de evaluatie leveren en verzoekt het de begunstigde om zelf het project te evalueren. Daarmee is de objectiviteit in het geding. Dat geldt ook voor de professionaliteit: onderzoek kan het beste door onderzoekers worden uitgevoerd.

De zes rapporten die verslag doen van de evaluaties van de projecten deelt het fonds niet extern. Het communiceert wel over de opbrengsten van de projecten, onder andere met fraaie filmpjes die op veel kijkers indruk zullen maken. De onderbouwing van cijfers over de effecten en het bereik ontbreekt.

Personen die geïnteresseerd zijn in een objectieve en nuchtere evaluatie van de projecten - met aandacht voor wat goed en minder goed ging - bedient het fonds daarmee niet.

Ook in de doelmatigheid kunnen we beperkt inzicht geven, omdat het BrabantSport Fonds geen goede indicatoren en bijbehorende doelen heeft geformuleerd. Het fondsmanagement is zeer betrokken bij organisaties die interesse hebben om een aanvraag in te dienen. Het fonds denkt met regelmaat en uitvoerig mee en adviseert aanvragers. De betrokkenheid van het fonds is hoog. Dat is te prijzen, omdat dit bijdraagt aan de kwaliteit van de aanvragen en het fonds zich actief opstelt. Anderzijds moet het ervoor waken dat dit de fondsmanager niet te veel tijd kost.

Een ongewenst neveneffect is dat het BrabantSport Fonds vindt dat de provincie zich met de subsidieregeling Levendig Brabant - onderdeel stimulators voor bewegen - in de markt van het BrabantSport Fonds begeeft en daardoor met het fonds concurreert.

Management

Volgens het fondsplan moet er regelmatige afstemming zijn tussen het Team Sport van de provincie en het BrabantSport Fonds. We hebben de indruk dat het fonds de behoefte heeft dat deze afstemming vaker plaatsvindt en dat het overleg over meer onderwerpen kan gaan.

Het komt voor dat een evenementenorganisator financiële steun voor het sportevenement bij de provincie aanvraagt én een aanvraag bij het BrabantSport Fonds indient voor projecten die aan het sportevenement verbonden zijn. Dit scenario zorgt voor problemen, omdat de procedures van de twee aanvragen niet op elkaar zijn afgestemd.

Er is een adviescommissie die de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd adviseert, vooral over de aanvragen voor het onderdeel projecten. Bij twintig van de 22 aanvragen voor financiële steun voor projecten heeft het fonds de adviescommissie geraadpleegd. Tweemaal is dat buiten de adviseurs om gegaan, omdat de commissie toen nog niet bestond. De commissie heeft zeventien aanvragen beoordeeld volgens een beoordelingsformat. Ze heeft dit beoordelingsformat niet op alle behandelde aanvragen toegepast, omdat het fondsmanagement het bij de eerste aanvragen nog niet had afgerond. De schriftelijk vastgelegde werkwijze van de adviescommissie wordt op de meeste punten in de praktijk gebracht.

Bijna acht op de tien aanvragers van het fonds zijn (zeer) tevreden over het algehele proces van hun aanvraag. Vooral de contacten met het fonds waarderen ze hoog (93% tevreden; niemand ontevreden). Dit kwam ook tot uiting in de interviews, waarbij de geïnterviewden het fondsmanagement karakteriseerden als enthousiast, ambitieus, actiegericht en prettig in de omgang. Bijna negen op de tien aanvragers van het fonds zijn (zeer) tevreden over het algehele proces van de beoordeling van hun aanvraag. Ook in dit proces waarderen ze de contacten met het fonds hoog (86% tevreden; niemand ontevreden).

Van de vijf beloftes aan de partners van het fonds is er één die het niet goed kan inlossen: inzicht bieden in de resultaten van het fonds. Dit heeft te maken met de verbeterpunten die er voor onderzoek zijn (zie hiervoor).

Er lijkt sprake van onbenut potentieel bij de door het fonds gesteunde projecten: er is met name voor de partners 'meer uit te halen'. Hier lijkt een taak te liggen voor het fonds en voor de partners van het fonds. Het fondsmanagement erkent dit en ziet hier een rol voor zichzelf weggegeld: het fonds wil een 'actief fonds' zijn (BrabantSport, 2021). Het fonds geeft aan hiervoor onvoldoende capaciteit te hebben. Deze inzet zou het moeten financieren met de 7 procent die het voor overhead heeft begroot, en dat is in de ogen van het fonds te weinig.

Het is de bedoeling dat de projecten die het fonds steunt gebruik maken van sportevenementen om de projecten een platform te bieden. Zowel de aanvragers bij het fonds als de andere stakeholders zijn verdeeld over dit uitgangspunt: sommigen pleiten voor behoud ervan, anderen vinden dat het de financiering van kansrijke projecten in de weg kan staan.

Toekomstbestendigheid

In het beleidskader Levendig Brabant 2030 - een integraal beleidskader voor cultuur, erfgoed, sport en vrije tijd - is de aandacht voor sport in het provinciaal beleid de komende jaren geborgd. Het is onzeker hoe zich dit op de langere termijn ontwikkelt. De toekomstbestendigheid van het BrabantSport Fonds hangt ook samen andere zaken die we in dit onderzoek benoemden. Sinds 2021 is er een basis gelegd voor het fonds en daarop kan worden voortgebouwd. Tot de aandachtspunten behoren het vergroten van de bekendheid, het aanscherpen van de missie en visie en het aantonen van resultaten.

SWOT-analyse

De resultaten van een SWOT-analyse staan in tabel 5.1. Deze informatie biedt bouwstenen voor de doorontwikkeling van het BrabantSport Fonds.

Tabel 5.1 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen BrabantSport Fonds

Interne analyse	
Sterktes	Zwaktes
Enthousiast	Missie, visie en strategie onvoldoende consistent
Ambitieuw	Zichtbaarheid en naamsbekendheid
Actiegericht	Wisselende kwaliteit aanvragen
Prettig in omgang	Geen goede evaluatie van projecten
Publiek-private samenwerking	Beperkte capaciteit en wisseling fondsmanager
Sportief netwerk	Gesteunde projecten hebben onbenut potentieel
Focus maatschappelijke activatie sportevenementen	Te veel reactief, onvoldoende proactief
	Zichtbaarheid/gevoel eigenaarschap partners
	Onvoldoende afstemming met partners
Externe analyse	
Kansen	Bedreigingen
Idee steunen top- én breedtesport	Concurrentie van andere fondsen/organisaties
Organisaties willen bijdragen aan maatschappij	Partners van het fonds die stoppen
	Mogelijk op termijn minder politieke aandacht voor sport

5.2 Aanbevelingen

Uit ons onderzoek vloeit een elftal aanbevelingen voort.

1. Herijk missie, visie en strategie

Het fonds lijkt gebaat bij een aanscherping of verbeterde verwoording van de missie, visie en strategie.¹¹ Deze informatie moet het fonds in al zijn uitingen op dezelfde manier formuleren. Dat vergroot de herkenbaarheid en consistentie. Dit kan het fondsmanagement eigenstandig doen, al verdient het aanbeveling om daar stakeholders bij te betrekken (Arthur, 2004), in de eerste plaats de ‘koplopers’. Hierbij kan het fonds ook heroverwegen of de gewenste verbinding met een sportevenement moet blijven bestaan.

Zo ja, dan kan het verkennen hoe het die verbinding kan verbeteren. Mogelijk kan het er meer op inzetten om het sportevenement en de organisator en andere betrokkenen (o.a. gemeente) meer als uitgangspunt te beschouwen. Het is ook zaak om potentiële aanvragers beter te informeren over de sportevenementen die in Brabant plaats gaan vinden. De samenstelling van de ‘Brabantse sportevenementenkalender’ kan het fonds afleiden van de landelijke kalender van het Coördinatie- en Informatiepunt Topsportevenementen (CIT) die loopt tot en met 2028.¹²

Zo niet, dan is het zaak deze elementaire aanpassing helder te communiceren.

2. Formuleer indicatoren en doelen

Wanneer het fonds indicatoren en doelen formuleert, kan het bezien of de ontwikkeling van het fonds naar wens verloopt. De indicatoren kan het formuleren op het niveau van activiteiten, prestaties en/of effecten (zie het MAPE-proces in hoofdstuk 3). Daarnaast raden we aan de aanvragers van financiële steun (nog meer) af te rekenen naar de mate waarin zij hun doelen realiseren. Dat betekent in de eerste plaats dat het fonds duidelijke afspraken met aanvragers moet maken (bijvoorbeeld over het beoogde aantal deelnemers en toeschouwers van een project).

3. Faciliteer onafhankelijk en professioneel onderzoek

Van belang is om onafhankelijk en professioneel onderzoek te faciliteren. Onderzoek dient om antwoord te geven op de vraag in welke mate de doelen worden behaald. Dat betekent dat er goede richtlijnen ontwikkeld moeten worden. Het onderzoek wint aan betekenis en waarde als dat een onafhankelijke organisatie het uitvoert. De uitkomsten verdienen het om breed gedeeld te worden (o.a. website, magazine, sociale media). De uitkomsten zijn voor het fonds zelf belangrijk, maar ook voor de stakeholders, waaronder de partners.¹³

4. Besteed niet té veel tijd aan het helpen van aanvragers

De fondsmanager adviseert de aanvragers over hun project. Dat is waardevol, maar tegelijkertijd kan het fonds kijken of het vaker kan doorverwijzen naar andere organisaties die de aanvrager kunnen helpen. Bijvoorbeeld om een goed plan duidelijk op papier te zetten of om een goed idee te concretiseren in een

¹¹ De missie van een organisatie betreft de rol en de ambities van de organisatie (NIMA, 1993). De bijbehorende vraag is: waarom bestaat de organisatie? De visie van een organisatie is de voorstelling van de toekomst van een organisatie (Marcus & Van Dam, 1995). De bijbehorende vraag is: wat wil de organisatie zijn? De strategie van een organisatie verwijst naar de manier waarop doelstellingen bereikt moeten worden (NIMA, 1993; Marcus & Van Dam, 1995). De bijbehorende vraag is: wat moet de organisatie doen? En dus ook: wat doe je niet? (Porter, 1996).

¹² Die is te vinden [op de website van het CIT](#).

¹³ Zie ook het advies hierover van Hover (2021).

project. Het fonds moet te grote betrokkenheid bij de voorbereiding van een aanvraag voorkomen, omdat het dan het risico loopt een project te beoordelen dat het voor een te groot deel zelf heeft samengesteld.

5. Investeer meer in overleg en afstemming met de partners

We hebben de indruk dat de samenwerking met de provincie op drie punten beter kan.

Ten eerste lijkt het erop dat er vaker afstemming plaats moet vinden, in ieder geval volgens de provincie. Dat gebeurt nu drie tot vier keer per jaar, meestal kort voor een bijeenkomst van de adviescommissie.

Ten tweede kan de afstemming met meer mensen van de werkorganisatie van het fonds plaatsvinden. Nu is er met name contact met de fondsmanager en minder met de directeur-bestuurder en de twee andere managers.

Ten derde kan de agenda van het overleg worden uitgebreid. Gesprekken gaan nu grotendeels over de aanvragen die binnen zijn gekomen. Er kan meer aandacht zijn voor verwachte aanvragen, voor ontwikkelingen in de markt (kansen en bedreigingen) en voor de manier waarop de provincie en het fonds elkaar (meer) kunnen versterken. Daarnaast raden we aan de door het BrabantSport Fonds ervaren concurrentie van de provincie (de subsidieregeling Levendig Brabant over beweegstimulering) te bespreken en te bezien hoe dit naar ieders tevredenheid kan worden opgelost.

Ons onderzoek wijst er ook op de samenwerking met de private partners (nog) beter kan.

Ten eerste kunnen de personen die namens de private partners contact met het BrabantSport Fonds onderhouden bezien in welke mate relevante collega's (o.a. van andere afdelingen en vestigingen) van het partnership met het fonds op de hoogte zijn, de mogelijkheden kennen en de mogelijkheden benutten.

Ten tweede kunnen private partners bezien of hun netwerk (nog) actiever kan worden ingezet voor het uitbouwen van het fonds en voor het identificeren van kansrijke projecten, zoals in de samenwerkingsovereenkomst tussen het bedrijf en BrabantSport is vastgelegd.

6. Scherp werkwijze en omvang adviescommissie aan

Het is in de eerste plaats van belang dat de activiteiten van het fonds rond de adviescommissie plaatsvinden zoals schriftelijk is vastgelegd. Uitgaande van de bestaande werkwijze betekent dit dat de fondsmanager een schriftelijk conceptadvies opstelt met de uitkomsten en de voornaamste bevindingen. De adviseurs lezen dit door, eventuele aanscherpingen worden doorgevoerd, en daarna wordt het schriftelijk advies aan de directeur-bestuurder voorgelegd.

Ook zou het fonds een samenvatting van de besluiten openbaar moeten maken op de website van het BrabantSport Fonds. Verder is er het advies om de briefing van de projectaanvragers op te bouwen volgens de criteria op basis waarvan het fonds de aanvraag beoordeelt. Een uitbreiding van de commissie is wenselijk.

Tot slot is het wenselijk als de leden van de adviescommissie door het fondsmanagement actief worden geïnformeerd over de publicatie van evaluatierapporten.

7. Stem financiële steun BrabantSport Fonds en provincie beter af

Het proces van de aanvragen van financiële steun bij de provincie (voor sportevenementen) en bij het BrabantSport Fonds moet beter op elkaar afgestemd worden. Dat betreft de lengte van de behandel- en verwerkingsperiode, maar ook de uitgangspunten. De provincie wenst namelijk dat de bijdrage van de

provincie en het fonds samen niet hoger zijn dan de steun van de gemeente waar het sportevenement plaatsvindt.

8. Zet in op (meer) activatie van de projecten en partnerships

Gezien het onbenutte potentieel van projecten die met geld van het fonds worden georganiseerd bevelen we aan om (meer) in te zetten op activatie van de gesteunde projecten en partnerships. Met activatie bedoelen we het organiseren van additionele activiteiten waarmee een project en partnership meer kan opleveren.¹⁴ Hier ligt een taak voor het BrabantSport Fonds, maar ook voor de partners. Partners, de ‘koplopers’ voorop, kunnen zich afvragen welke personen en afdelingen in hun organisatie ze (meer) kunnen betrekken bij het BrabantSport Fonds, zodat de investering in het fonds (nog) beter voor de eigen organisatie en voor de Brabantse samenleving kan renderen.

9. Investeer in de bekendheid van het BrabantSport Fonds

We hebben de indruk dat de (naams)bekendheid van het fonds beter kan. We verwachten dat diverse aanbevelingen in dit hoofdstuk hier aan bij kunnen dragen. Een aandachtspunt is de mate waarin het fonds de gesteunde projecten en het topsportevenement waarmee de verbinding wordt gelegd in marketing- en communicatieactiviteiten met het fonds verbindt. Bij Brabantse topsportevenementen is de naam BrabantSport met regelmaat goed in beeld bij toeschouwers en volgers via de media. Dat is waardevol voor BrabantSport. Bij Brabantse topsportevenementen die verrijkt zijn met activiteiten die mede mogelijk gemaakt zijn door het fonds wordt BrabantSport ook in beeld gebracht. Maar juist die sportevenementen zouden beter kunnen worden benut om het BrabantSport Fonds te promoten. Dat kan worden verbeterd als het BrabantSport Fonds en BrabantSport meer gezamenlijk optrekken en er wordt geïnvesteerd in promotiemateriaal specifiek voor het fonds.

Bekendheid opbouwen kost ook gewoon tijd. Het is een steun in de rug dat negen op de tien begunstigen aangeven dat het BrabantSport Fonds bij zakelijke contacten over sport vaak in positieve zin ter sprake komt.

10. Verken meer mogelijkheden voor partnerships

Bedrijven hebben bij het BrabantSport Fonds nu alleen de mogelijkheid om zich voor 50.000 euro per jaar aan het fonds te verbinden. Het BrabantSport Fonds geeft aan dat het overweegt om bedrijven in de toekomst de gelegenheid te bieden om voor een lager bedrag in te leggen en daarmee dan ook minder rechten te verwerven. We raden aan dit nader te verkennen, omdat dat meer keuzemogelijkheden biedt. Een aandachtspunt is hoe een eventueel partnership met het fonds zich verhoudt tot de mogelijkheden die bedrijven hebben om zich aan BrabantSport te verbinden (de aanvoerders van ambitie).

11. Voer op termijn een zelfstudie uit

In de toekomst, bijvoorbeeld in 2025, kan het BrabantSport Fonds een zelfstudie uitvoeren. Daarmee kan het zelf terugblikken, de balans opmaken, reflecteren (kritisch kijken naar eigen functioneren) en het perspectief voor de toekomst schetsen. De zelfstudie kan het opvolgen met een (nieuwe) externe evaluatie. De zelfstudie kan deels dienst doen als voorbereiding voor een externe evaluatie, bijvoorbeeld met overzichten van inkomsten, uitgaven en projecten. De externe evaluatie kan dan sneller en efficiënter worden uitgevoerd.

¹⁴ Bij sponsoring is dit een gangbare werkwijze: er is een plan en budget voor sponsoring en er is een plan en budget voor activiteiten om het sponsorship te benutten.

Literatuur

- Arthur, D. (2004). Sport event and facility management. In J. Beech, & S. Chadwick, S. (Reds.), *The Business of Sport Management* (pp. 321-349). Pearson Education Limited.
- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381. <https://doi.org/10.1177/1098214010371972>
- BrabantSport Fonds (2021a). *Fondsplan BrabantSport Fonds 2021-2025. Versie 19 februari 2021, definitief*.
- BrabantSport Fonds (2021b). *Impact meten. Uitwerking verandertheorie projectlijn 'ouderen en eenzaamheid'*.
- BrabantSport Fonds (2021c). *Werkwijze adviescommissie BrabantSport Fonds*.
- BrabantSport Fonds (2022). *Briefing Projectaanvraag BrabantSport Fonds*.
- BrabantSport Fonds (2023a). Presentatie BrabantSport Fonds, FIH Pro League, Eindhoven, 7 juni 2023.
- BrabantSport Fonds (2023b). *BrabantSport Fonds quick scan*.
- BrabantSport Fonds (2023c, 9 juni). *Veelgestelde vragen*. <https://www.brabantsportfonds.nl/over-het-fonds/veelgestelde-vragen/>
- BrabantSport Fonds (2023d, 1 juni). *BrabantSport Fonds*. <https://brabantsport.foleon.com/magazine/brabantsport-magazine-september-2022/brabantsport-fonds>
- BrabantSport Fonds (2023e). *Verslag Evaluatie Adviescommissie BrabantSport Fonds, 21 maart 2023*.
- Bouckaert, G., & Auwers, T. (1999). *Prestaties meten in de overheid*. Die Keure.
- Grix, J., Brannagan, P. M., Grimes, H., & Neville, R. (2021). The impact of Covid-19 on sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1851285>
- Hover, P. (2021). *Advies BrabantSport Fonds. Vertrouwelijke notitie voor BrabantSport*. Mulier Instituut.
- Hover, P., & Heijnen, E. (2022). *Gevolgen van de coronacrisis voor de sportevenementensector: overleven en ondernemen in tijden van onzekerheid*. Mulier Instituut.
- Leeuw, F., & Mevissen, J. (2015). Beleidstheorieën, gedragsmechanismen en evaluatieonderzoek. In P. H. M. van Hoesel, J. W. M. Mevissen, & B. Dekker (Reds.), *Kennis voor beleid, Beleidsonderzoek in Nederland* (pp. 83-104). Koninklijke Van Gorcum BV.
- Marcus, J., & Van Dam, J. (1995). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Educatieve Partners Nederland BV.
- NIMA (1993). *NIMA Marketing Lexicon. Begrippen en omschrijvingen*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, november-december 1996.

Harvard Business School Publishing.

Provincie Noord-Brabant (2021a). *Statenmededeling Bijdrage BrabantSport Fonds, 2 maart 2021.*

Provincie Noord-Brabant (2021b). *Beleidskader vrije tijd, cultuur en sport 2021-2022.*

Provincie Noord-Brabant (2022). *Levendig Brabant 2030. Integraal beleidskader cultuur, erfgoed, sport en vrijetijd.*

Provincie Noord-Brabant (2023, 14 maart). *Subsidieregeling Levendig Brabant.*

https://www.brabant.nl/actueel/regelingen/cvdr693335_1

Q-Concepts Accountancy B.V. (2022). *Financieel verslag 2021 Stichting Brabant Sport.* Q-Concepts Accountancy B.V.

Bijlage 1 Informatie online enquête

De kenmerken van de online enquête zijn:

- periode dataverzameling: 18 april t/m 11 mei 2023;
- doelgroep: aanvragers van financiering voor het onderdeel projecten;
- uitgenodigd: negentien personen;
- respons: veertien personen (respons: 74%), vier van een sportbedrijf/-service, vier van een evenementenorganisator, vier uit het bedrijfsleven en twee keer 'anders';
- enquête: inhoudelijk geaccordeerd door de provincie en het BrabantSport Fonds, verstuurd uit naam van Michel Reinders (met zijn schriftelijke goedkeuring), uitgevoerd door het Mulier Instituut;
- privacy: we hebben respondenten gewezen op de privacyrichtlijnen van het Mulier Instituut; met het BrabantSport Fonds hebben we een verwerkersovereenkomst getekend waarin is vastgelegd dat het Mulier Instituut vertrouwelijk met de gegevens (e-mailadressen) omgaat.

Bijlage 2 Gesprekspartners

Deze evaluatie was niet mogelijk geweest zonder deze gesprekspartners:

1. Edzo Doeve (algemeen directeur DELA);
2. Jan Karel van der Staay (voorzitter raad van toezicht BrabantSport);
3. Jeroen Dona (divisielidirecteur Beurzen en Evenementen Libéma);
4. Maarten Franken (CEO GoodHabitZ);
5. Marcel Balkestein (manager partnerships BrabantSport);
6. Michel Reinders (directeur-bestuurder BrabantSport);
7. Peter Kortenhoeven (CEO PWXR);
8. Roald van der Vliet (directeur InnoSportLab De Tongelreep);
9. Robert van den Hoogenband (manager evenementen BrabantSport);
10. Roger Schouwenaar (beleidsadviseur sport provincie Brabant);
11. Sanne Voets (lid adviescommissie van het BrabantSport Fonds);
12. Wendy Smits en Marieke Maas (fondsmanagers BrabantSport Fonds).

Wij bedanken hen voor hun bijdragen.

Bijlage 3 Overzicht projecten

Tabel b3.1 Projecten per 19 april 2023, in alfabetische volgorde

Naam project	Besluit financiering
Activatie Wheelchair Tennis	Go
Active eSports	Go
AmiGo	Go
Brabant Para Sport Collectief	No go
Brabant Sterker door Voetbal/Street League	Go
Brabant Sterker door Voetbal/Walking Football	Go
Brabantse Boules/Nieuwe vriendschappen	Go
Doe een zet tegen eenzaamheid	Go
Doortrappen 2.0/Spiegeltje spiegeltje	No go
Fietsmaatjes	No go
Fitcoins	No go
Game of your Life	Go
Join & Own Urban Brabant	Go
JUMBO Visma scholentour	Go
Maatschappelijke activatie Special Olympics	Go
Meer kinderen op de fiets	Go
Moddervet	Go
Project Comeback	Go
SMOVE Eindhoven	No go
SwimFUN	Go
SwimFUN	No go
Your Marathon Challenge	Go

Bijlage 4 Overzicht proeftuinprojecten

Tabel b4.1 Proeftuinprojecten per 19 april 2023, in alfabetische volgorde

Naam project	Besluit financiering
Beweegtuin de Mortel	No go
Beweegtuin skatepark Helmond	No go
Beweegtuin Tilburg	Go
Commanderij	Go
De sociale sportschool	Go
Duofietsen Reusel	No go
Fietsmaatjes Breda	Go
Football Memories	Go
Framerunning Spado	Go
GezondBEst SamenFit	No go
Goed Fit	No go
G-RKC	Go
G-sportweekend Amarant	No go
Join & Own Urban Breda	Go
Jongeren in beweging via para-atletiek	Go
Kinderen gezonde leefstijl	No go
Maaspoort Den Bosch vecht tegen stress	No go
Mattie Multisport Heroes	Go
Meer kinderen vaker en veiliger op de fiets	Go
Next Level	Go
Onbeperkte Vuelta	Go
Sportdromen	Go
Talentteam Dynamo Eindhoven	Go
The Goal Getters	Go
Trimbaan Kienehoef	Go
Vitaliteitsdagen	No go
VR-brillen ouderen	No go
Warandeloop	Go
WOW Workout on wheels	Go
Zitvolley	Go
Zwemdiploma kinderen met een beperking	No go

