

Back2Basics

Van vereniging naar verenigen

Werkblad beschrijving interventie

Datum: 26 augustus 2019

Dit is een gezamenlijk werkblad van de volgende kennisinstituten:



Colofon

Ontwikkelaar / licentiehouder van de interventie

Naam organisatie : Back2Basics
E-mail : Sjors.Brouwer@KNVB.NL
Telefoon : 06 228 00 823

Website : www.Back2Basics.nl/

Contactpersoon

Vul hier de contactpersoon voor de interventie in, wanneer deze afwijkt van de ontwikkelaar of licentiehouder.

Naam : Don de Haan
E-mail : d.dehaan@optimalesamenwerking.nl
Telefoon : 0653614213

Referentie in verband met publicatie

Naam auteurs interventiebeschrijving : Sjors Brouwer, Berend Rubingh, Hans van Egdom & Don de Haan
Titel interventie : Back2Basics
Databank(en) : Sportenbeweeginterventies.nl
Plaats, instituut : Ede, Kenniscentrum Sport
Datum : 26-08-2019

Het werkblad is een invulformulier voor het maken van een interventiebeschrijving, geordend naar onderwerp (doelgroep, doel, enzovoort). De onderwerpen volgen de criteria voor beoordeling.

De interventiebeschrijving is een samenvatting van de beschikbare schriftelijke informatie over de interventie voor de bezoeker van de databanken effectieve interventies en voor de erkenningscommissie interventies. De informatie is van belang voor de beoordeling van de kwaliteit, effectiviteit en randvoorwaarden van de interventie.

Inhoud

Colofon	2
Inhoud	3
0 Samenvatting	4
0.1 Aanleiding voor de interventie (probleemstelling in het kort)	4
0.2 Korte samenvatting van de interventie	4
0.3 Doel	4
0.4 Doelgroep	4
0.5 Aanpak.....	4
0.6 Materiaal	4
0.7 Onderbouwing	5
0.8 Onderzoek	5
1. Uitgebreide beschrijving	6
Beschrijving interventie.....	6
1.1 Doelgroep	6
1.2 Doel.....	6
1.3 Aanpak.....	7
2. Uitvoering.....	12
3. Onderbouwing	17
4. Onderzoek	22
4.1 Onderzoek naar de uitvoering	22
4.2 Onderzoek naar de behaalde effecten	23
5. Samenvatting Werkzame elementen	24
6. Aangehaalde literatuur.....	25
7. Praktijkvoorbeeld	27

0 Samenvatting

Eén A-4tje, max 600 woorden

0.1 Aanleiding voor de interventie (probleemstelling in het kort) – max 150 woorden

Van oudsher kenmerkten amateursportverenigingen zich als dé plek waar gelijkgestemden elkaar vonden en waarbij iedereen zich als vanzelfsprekend sterk verbonden voelde. En waarbij iedereen, op vrijwillige basis, bereid was bij te dragen aan de vereniging. Het functioneren van verenigingen staat echter onder druk als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. Het lidmaatschap van verenigingen is 'instrumenteler' van aard geworden, het is niet meer vanzelfsprekend als lid bij te dragen aan verenigingsdoelstellingen. Dit fenomeen beperkt zich niet tot een geografisch gebied maar is het gevolg van maatschappij brede trends zoals verzuiling, individualisering en digitalisering.

Ten grondslag aan dit probleem van lage ledenbetrokkenheid in verenigingen liggen drie factoren:

- De veranderde sociale relatie tussen verenigingsleden;
- Het gebrek aan collectieve reflectie onder verenigingsleden;
- De verenigingsleden zijn onbekend en onervaren met procesmatige ontwikkeling van de vereniging.

0.2 Korte samenvatting van de interventie – max 150 woorden

De Back2Basics interventie bestaat grofweg uit het *betrekken en activeren van leden*, *het collectief reflecteren* op de positionering van de vereniging en het *organiseren van individueel eigenaarschap* in de procesmatige ontwikkeling van de vereniging. Met ondersteuning van een procesbegeleider uit het Back2Basics netwerk wordt een proces in de vereniging op gang gebracht waarin verenigingsleden samen de huidige situatie van de vereniging onderzoeken en de toekomstige situatie van de vereniging vormgeven en realiseren. Gaandeweg wordt de ledenbetrokkenheid vergroot en aan het einde wordt op het gezamenlijk proces gereflecteerd.

0.3 Doel – max 50 woorden

Doel van Back2Basics is om de betrokkenheid van leden te verhogen. Verenigingen met een hogere ledenbetrokkenheid zijn beter in staat om leden te werven, leden langdurig(er) aan de sportvereniging te binden en te betrekken en activeren omtrent het functioneren van de vereniging.

0.4 Doelgroep – max 50 woorden

Back2Basics is bedoeld voor sportverenigingen. B2B richt zich in haar aanpak op verenigingsleden die desgevraagd, bereid zijn een bijdrage te leveren aan (doelstellingen van). Het gaat daarbij om alle leden van de vereniging, hieronder vallen o.a. de kaderleden, commissieleden, bestuursleden en actief sportende leden.

0.5 Aanpak – max 50 woorden

De aanpak gaat uit van de 'Appreciative Inquiry' (AI) benadering, maar dan toegespitst op de verenigingscontext. Het betrekken en activeren van verenigingsleden bij de ontwikkeling van de vereniging wordt vormgegeven aan de hand van de fases 'verwoorden', 'verdiepen', 'verbeelden', 'vormgeven' en 'verwezenlijken en evalueren'.

0.6 Materiaal – max 50 woorden

1. Werving

- a. <http://www.back2basics.nl/>
- b. Back2Basics posters en Back2Basics video's

2. Uitvoering

- a. Back2Basics (digitaal) Verenigingskompas met daarin de 5 fases
- b. Back2Basics Toolbox
- c. KNVB Assist Tool

3. Evaluatie

- a. Monitoringsvragen per activiteit in het Verenigingskompas
- b. Formulier om het actieplan van leden, de ledenbetrokkenheid en de procesbegeleiding te evalueren.

0.7 Onderbouwing – max 150 woorden

Omdat sportverenigingen voor een groot deel afhankelijk zijn van vrijwilligers (Gumulka, 2006) wordt, gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, het 'managen' (lees betrekken en activeren) van vrijwilligers steeds belangrijker (Balduck et al. 2015).

In lijn met de AI-benadering gaan verenigingsleden tijdens een gezamenlijk proces qua houding van probleem naar perspectief en qua gedrag van ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken (Cooperrider D. L., Appreciative Inquiry in Organizational Life, 1987).

Voor het evalueren en ontwikkelen van organisaties is de AI-benadering een bewezen effectieve methode blijkt uit de overzichtsstudie van Coghlan, Preskill & Catsambas (2003). Bij de AI-benadering worden problemen niet als basis gebruikt voor de actie of analyse (Whitney, 2010) maar draagt de AI-benadering vanuit een positieve benadering bij aan het genereren van mogelijkheden.

0.8 Onderzoek – max 100 woorden

De USBO deed in 2018 een verdiepend onderzoek naar de procesbegeleiding bij sportverenigingen binnen de kaders van het actieplan 'naar een veilig sportklimaat'. Het rapport genaamd 'De "trapondersteuner" voor vitale en veilige sportverenigingen' benoemt de door verenigingsleden ervaren toegevoegde waarde van Back2Basics. De uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de fasering in de interventie en de rollen die procesbegeleiders aanmeten, zijn meegenomen in de met verenigingsbestuurders en procesbegeleiders vormgegeven ontwikkeling van het (digitaal ondersteund) Verenigingskompas.

1. Uitgebreide beschrijving

Beschrijving interventie

1.1 Doelgroep

Uiteindelijke doelgroep – max 100 woorden

Back2Basics is bedoeld voor verenigingen met een wens om hun ledenbetrokkenheid te vergroten en zodoende de vereniging sterker te maken.

Intermediaire doelgroep – max 100 woorden

De leden van sportverenigingen die bereid (zouden) zijn een bijdrage te leveren aan (doelstellingen van) de vereniging waar zij lid van zijn. Het gaat daarbij om alle leden van de vereniging, hieronder vallen o.a. de kaderleden, commissieleden, bestuursleden en actief sportende leden.

Selectie van doelgroepen – max 250 woorden

Procesbegeleiding begint met een intake met de bestuursleden van de vereniging. Diverse instrumenten, zoals de 'Ken je club'-scan ondersteunen de procesbegeleiders bij het intakeproces met de vereniging. Aan de hand van het verenigingskompas (kwaliteitskader en handreiking) wordt de procesbegeleiding toegelicht. Wanneer de bestuursleden dit zien zitten kan de procesbegeleiding worden opgestart. Wanneer ook de bestuurders de aangereikte procesondersteuning binnen de vereniging zien zitten wordt een voortrekkersgroep van gemotiveerde leden samengesteld en wordt door hen een bredere vertegenwoordiging van leden uit de vereniging uitgenodigd. Zij worden via-via, per mail of door bijvoorbeeld posters op te hangen uitgenodigd deel te nemen aan één of meerdere verdiepings- en droombijeenkomsten. Uit deze bijeenkomsten volgt een actieplan en afhankelijk van de inhoud van het actieplan worden aanvullend leden betrokken vanwege de aansluiting van hun interesses, kennis of ervaring op onderdelen van het actieplan. De werving van sportverenigingen wordt toegelicht in hoofdstuk 2 bij het onderdeel Implementatie.

Betrokkenheid doelgroep – max 150 woorden

Verenigingsbestuurders en procesbegeleiders zijn actief betrokken bij onderzoek naar het functioneren van amateurverenigingen en bij de ontwikkeling van de Back2Basics-interventie. In 2017 en 2018 zijn onderzoeken gedaan bij en teruggekoppeld aan verenigingsbestuurders. In 2018 hebben 8 procesbegeleiders en 6 verenigingsbestuurders, mede op basis van inzichten uit de onderzoeken, in 4 workshops het kwaliteitskader voor procesbegeleiding ontwikkeld. Dit kwaliteitskader genaamd 'Verenigingskompas' hebben zij gevalideerd aan de hand van het oefenen met exemplarische casuïstiek. De term 'Verenigingskompas' is dan ook door hen gekozen.

Op dit moment worden verenigingsbestuurders en procesbegeleiders betrokken bij de inrichting van het digitale kwaliteitszorgsysteem waarbij hun Verenigingskompas (het kwaliteitskader en handreiking voor procesbegeleiding) het uitgangspunt vormt.

1.2 Doel

Hoofddoel – max 100 woorden

Wat is het hoofddoel van de interventie?

Doel van Back2Basics is om de betrokkenheid van leden te verhogen bij sportverenigingen door een proces op gang te brengen waarbij verenigingsleden systematisch worden uitgenodigd mee te denken en te doen in de ontwikkeling van hun vereniging. Verenigingen met een hogere ledenbetrokkenheid zijn beter in staat om leden te werven, leden langdurig(er) aan de sportvereniging te binden en te betrekken en activeren omtrent

het functioneren van de vereniging. Na afloop van de Back2Basics-interventie heeft de vereniging, en hebben haar leden, inzicht gekregen in de identiteit en het functioneren van hun vereniging. Zij hebben een visie voor de toekomst, een vergroot reflectief vermogen en vertrouwen in het eigen kunnen ontwikkeld. Bovenstaande blijkt uit activiteiten die zij uitvoeren om de gezamenlijk geformuleerde ambities te bewerkstelligen. Uiteindelijk zijn zij als collectief in staat in te spelen op interne behoeften en externe ontwikkelingen van de vereniging.

Subdoelen – max 350 woorden

Wat zijn de subdoelen van de interventie? Indien van toepassing: welke subdoelen horen bij welke intermediaire doelgroepen of subdoelgroep(en)?

De volgende subdoelstellingen voor de vereniging, en haar leden, zijn geformuleerd:

1. **Verwoorden:** Verenigingsbestuursleden hebben een eenduidige hulpvraag geformuleerd
 - a) Bestuursleden hebben inzicht in het verhaal (de vraag achter de vraag) van de vereniging.
 - b) Bestuursleden hebben een groep voortrekkers gemobiliseerd binnen de vereniging.
 - c) Bestuursleden hebben een procesplan ontworpen op basis van de 5 fases (5 V's).
2. **Verdiepen:** Verenigingsleden hebben inzicht in het functioneren en de identiteit van de vereniging
 - a) Verenigingsleden hebben inzicht in het functioneringsprincipe van de vereniging.
 - b) Verenigingsleden hebben inzicht in de karaktereigenschappen, het onderscheidend vermogen en de cultuur van de vereniging.
3. **Verbeelden:** Verenigingsleden hebben hun gezamenlijke ambitie in een gemeenschappelijke visie geformuleerd
 - a) Verenigingsleden hebben inzichtelijk gemaakt welke mogelijkheden er zijn in het ontwikkelen van de vereniging.
 - b) Verenigingsleden hebben een gemeenschappelijke visie (gewenste realiteit) voor hun vereniging vastgesteld.
 - c) Verenigingsleden hebben inzichtelijk wat zij op basis van de kracht en mogelijkheden van de vereniging zouden willen doen om de gemeenschappelijke visie (gewenste realiteit) te bewerkstelligen.
4. **Vormgeven:** Verenigingsleden hebben hun gemeenschappelijke visie in een actieplan geformuleerd
 - a) Verenigingsleden hebben de benodigde activiteiten waarop zij vanuit het DNA (de kracht van de vereniging) naar de gewenste realiteit van de vereniging komen helder geformuleerd in een actieplan.
 - b) Verenigingsleden concretiseren hun eigenaarschap door een rolverdeling te maken met betrekking tot het actieplan.
5. **Verwezenlijken en evalueren:** Verenigingsleden hebben hun actieplan gerealiseerd en geëvalueerd op het ontwikkelvermogen van de vereniging.
 - a) Verenigingsleden hebben zicht op de voortgang van de uitvoering van het actieplan.
 - b) Verenigingsleden hebben de acties uit het actieplan uitgevoerd.
 - c) Verenigingsleden hebben zicht op het resultaat (effect op verenigingsfunctioneren) van het uitgevoerde actieplan.
 - d) Verenigingsleden hebben het gezamenlijk doorlopen actieplan geëvalueerd.
 - e) Verenigingsleden hebben het besef dat zij bij hebben gedragen aan de ontwikkeling van de vereniging.
 - f) Verenigingsleden hebben gereflecteerd op de gezamenlijke ontwikkeling van hun vereniging.

1.3 Aanpak

Opzet van de interventie – max 200 woorden

Hoe is de opzet van de interventie en wat is de omvang (duur, aantal contacten – indien van toepassing)?

Voeg hier eventueel een schema in.

Voor de werving van sportverenigingen voor de interventie en borging van de interventie zie hoofdstuk 2 paragraaf 'Implementatie'.

De opzet voor het uitvoeren van de interventie kent vijf fases die zijn gebaseerd op de 5 V's van de AI-benadering. Het aantal contacten per fase is afhankelijk van de hulpvraag van de vereniging en het procesplan dat wordt opgesteld met de betrokken bestuursleden van de vereniging. De duur van de interventie kent een doorlooptijd van gemiddeld 1 jaar en gemiddeld zijn er 32 uren beschikbaar voor de procesbegeleider om de begeleiding vorm te geven. De intensiteit en duur van de geboden procesbegeleiding is echter sterk afhankelijk van de vraag van de vereniging.

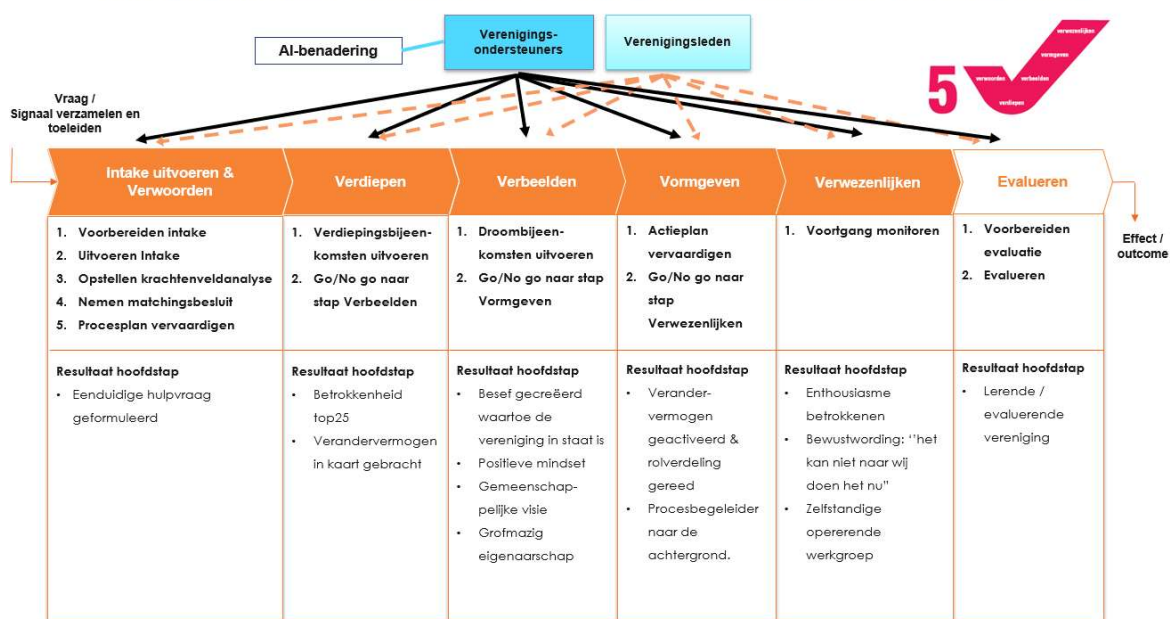
Tabel 1: de 5 V's van procesbegeleiding.

De 5 V's	Inhoud	# bijeenkomsten
Fase 1 - Verwoorden	Formuleren waar je meer van wilt	Ongeveer 1 á 2
Fase 2 – Verdiepen	Zoeken naar het beste dat er is	Ongeveer 1 tot 3
Fase 3 – Verbeelden	Voorstellen wat er zou kunnen zijn	Ongeveer 1 tot 3
Fase 4 – Vormgeven	Dialogo over wat er zou moeten zijn	Ongeveer 1 á 2
Fase 5 – Verwezenlijken (en evalueren)	Vaststellen en invoeren wat er zal zijn	Ongeveer 1 á 2

Naast de fysieke bijeenkomsten onderhoudt de procesbegeleider tussen de bijeenkomsten contact met minimaal 1 persoon binnen de vereniging om de bijeenkomsten voor te bereiden.

Binnen elke 'fase' heeft de procesbegeleider verschillende instrumenten tot zijn beschikking om de doelgroep optimaal te betrekken en hen hun eigen vragen en antwoorden te laten formuleren. Borging van het lerend vermogen binnen de vereniging staat centraal in fase 5 en betreft de monitoring op de uitvoering van activiteiten in het actieplan van de vereniging én het reflecteren op de zelfstandigheid waarmee de verenigingsleden dit actieplan uitvoeren.

Verenigingskompas: Het kompas voor verenigingsondersteuning d.m.v. procesbegeleiding



Figuur 1: het verenigingskompas voor procesbegeleiding

Inhoud van de interventie – max 1200 woorden

Welke concrete activiteiten worden uitgevoerd en -eventueel- in welke volgorde? Geef geen uitputtende beschrijving van activiteiten; het is voldoende als de lezer zich een beeld kan vormen van wat er gedaan wordt en hoe dit gedaan wordt.

Indien van toepassing per onderdeel samenvatten. Vergeet niet aandacht te besteden aan de werving.

Bij interventies op maat: geef aan wat op basis van welke criteria wanneer wordt uitgevoerd. Geef ook aan wat minimaal moet worden uitgevoerd om de gestelde doelen te behalen.

Voor de totstandkoming van het eerste contact met bestuursleden van een vereniging (werving), zie hoofdstuk 2 'Implementatie'. Hieronder staan de 5 fases in de procesbegeleiding uiteengezet.

Fase 1: Verwoorden van de behoefte van de vereniging door middel van een intake met het bestuur. De vraag 'waar wil je meer van' staat hier centraal. In deze fase verwoorden verenigingsbestuurders met hulp van de procesbegeleider de vraag van de vereniging, wordt het procesplan gemaakt, wordt gezamenlijk de voortrekkersgroep van leden binnen de vereniging bepaald en beoordeelt de procesbegeleider of hij/zij voldoende matcht bij de vraag van de vereniging (sluiten zijn/haar competenties aan bij de benodigde expertise).

1. Vorbereiden intake

Verenigingsbestuurders stemmen in het kort via telefoon of mail met de procesbegeleider af wat de aanleiding en context is van de gewenste ondersteuning aan de vereniging. Na deze afstemming hebben zij een gezamenlijk beeld bij het resultaat en programma van het intakegesprek. De procesbegeleider kan eventueel aanvullende documentatie lezen of onderzoek doen naar de vereniging.

2. Uitvoeren intake

De verenigingsbestuursleden maken kennis met de procesbegeleider. Verenigingsbestuursleden formuleren tijdens de intake, onder begeleiding van de procesbegeleider, drie prioriteiten voor de vereniging. Aan de hand van de prioriteiten, wordt gezamenlijk besloten wat de vereniging zelf kan en welke vorm van procesbegeleiding wenselijk is. Indien de interventie gewenst is, wordt het doel, de inhoud en het plan van procesbegeleiding afgestemd aan de hand van het verenigingskompas.

Na de intake hebben de verenigingsbestuurders:

- Inzicht in de drijfveren van de vereniging;
- Inzicht in de huidige situatie (spiegel) en gewenste situatie (droom) van de vereniging;
- Een concreet beeld bij de hoofdstappen van procesbegeleiding en de werkwijze die de procesbegeleider daarin hanteert.

3. Opstellen krachtenveldanalyse

De verenigingsbestuurders maken, ondersteund door de procesbegeleider, een overzicht van de betrokken stakeholders binnen de vereniging, waardoor formele en informele verhoudingen en andere krachten inzichtelijk worden. Eventueel kan de procesbegeleider dit voor zichzelf aanvullen met de indrukken die hij/zij heeft opgedaan van de bestuursleden.

4. Nemen matchingsbesluit

De procesbegeleider consulteert een collega procesbegeleider uit het Back2Basics netwerk en reflecteert op de vraag van de vereniging en de match met zijn/haar kwaliteiten. Met de verenigingsbestuurder wordt het besluit genomen of de procesbegeleider matcht bij de vraag en het doel van de vereniging. Indien de procesbegeleider onvoldoende matcht wordt het dossier overgedragen aan een collega procesbegeleider en wordt dit gecommuniceerd met het verenigingsbestuur.

5. Procesplan vervaardigen

De bestuursleden stellen met ondersteuning van de procesbegeleider een procesplan op. Ook selecteren zij gezamenlijk een voortrekkersgroep van verenigingsleden.

Fase 2: Verdiepen met een brede vertegenwoordiging vanuit de vereniging om de identiteit¹ en de succesfactoren binnen de vereniging te identificeren. Hier staat 'zoeken naar het beste dat er is' binnen de vereniging centraal.

1. Verdiepingsbijeenkomsten uitvoeren

Tijdens de verdiepingsfase wordt een brede vertegenwoordiging van de vereniging betrokken door de voortrekkersgroep. Het 'DNA', de succesfactoren en het karakter van de vereniging worden geïdentificeerd. De verdiepingsbijeenkomst leidt tot een prioritering van de thematiek waarmee de brede vertegenwoordiging van de vereniging verder wil. Het DNA en succesfactoren worden erkend en dragen bij aan het realiseren van de ambities.

2. Go/no go stap naar Verbeelden

De verenigingsleden maken onder begeleiding een bewuste afweging om aan de slag te gaan met de droombijeenkomsten. Daarnaast identificeert de procesbegeleider verenigingsleden die bereid zijn om actie te ondernemen, en bijvoorbeeld de droombijeenkomst organiseren. Hierdoor wordt commitment afgegeven en zijn er voldoende personen betrokken om inhoudelijk aan de slag te gaan in de fase 'Verbeelden'.

Voor elk van de 'go/no go'-momenten geldt dat als (na uitgebreide verkenning) onvoldoende commitment aanwezig is dat er wordt geëvalueerd op het gezamenlijke proces tot dan toe en dat (tijdelijk) de procesbegeleiding wordt stopgezet.

Fase 3: Verbeelden met een brede vertegenwoordiging van de vereniging om de mogelijkheden en de gemeenschappelijke visie te formuleren. Hier staat centraal dat leden voorstellen 'wat er zou kunnen zijn'.

1. Droombijeenkomst uitvoeren

Het doel van deze fase is dat de betrokken verenigingsleden inzicht creëren in de mogelijkheden voor het realiseren van de droom: hun ideale sportvereniging. Dit kan gedaan worden door onder andere het gebruik van inspirerende voorbeelden vanuit andere verenigingen of sporten.

Verenigingsleden visualiseren mogelijkheden voor de vereniging en reflecteren hierop, waardoor de verenigingsleden een gezamenlijke, inspirerende voorstelling ontwikkelen van de mogelijkheden voor de vereniging in de toekomst, die verder gaat dan hun huidige realiteit. De verenigingsleden hebben vertrouwen in het resultaat en dat het resultaat ook gerealiseerd kan worden in de toekomst.

2. Go/no go naar Vormgeven

De verenigingsleden zetten de geformuleerde mogelijkheden af tegen de benodigde investering en verenigingsleden geven aan of zij bereid zijn acties te ondernemen ten behoeve van het verwezenlijken van de droom. De leden bepalen of zij de stap willen zetten naar de volgende fase, waarbij ook een aantal 'eigenaren' vanuit worden toegekend aan de vervolgfases 'vormgeven' en 'verwezenlijken'.

Voor elk van de 'go/no go'-momenten geldt dat als (na uitgebreide verkenning) onvoldoende commitment aanwezig is dat er wordt geëvalueerd op het gezamenlijke proces tot dan toe en dat (tijdelijk) de procesbegeleiding wordt stopgezet.

¹ Vaak wordt hier in sessies bij de vereniging het begrip 'DNA' gebruikt.

Fase 4: Vormgeven van de realisatie van de visie in een actieplan. Centraal staat de dialoog over 'wat er zou moeten zijn'.

1. Actieplan vervaardigen

In deze fase worden actielijsten ontwikkeld ten behoeve van het realiseren van de droom. Hierbij worden acties geprioriteerd, eigenaarschap vastgelegd en gevisualiseerd op een tijdlijn. Zowel de actie eigenaren als overige betrokkenen hebben inzicht in wat er gebeuren moet.

2. Go/no go naar stap Verwezenlijken

De verenigingsleden evalueren hier de match tussen het actieplan en hun droom. De actie-eigenaren maken een bewust afweging door de actie af te zetten tegen de benodigde investering (tijd, energie en middelen). Eigenaren spreken uit of zij door willen en kunnen gaan.

Voor elk van de 'go/no go'-momenten geldt dat als (na uitgebreide verkenning) onvoldoende commitment aanwezig is dat er wordt geëvalueerd op het gezamenlijke proces tot dan toe en dat (tijdelijk) de procesbegeleiding wordt stopgezet.

Fase 5: Verwezenlijken en evalueren van het actieplan door het initiëren van succesbelevingen en het bewust maken van reflectie op het geïnitieerde actieplan en de ontwikkelkracht van de vereniging. Centraal staat het 'vaststellen en invoeren van wat er zal zijn'.

1. Voortgang monitoren

Het doel van deze fase is het monitoren van de voortgang door reflectie structureel toe passen als onderdeel van het actieplan. Met ondersteuning van de procesbegeleider benoemen verenigingsleden het effect van hun acties, zij vergroten hun bewustzijn van de veranderkracht in de vereniging. Het resultaat is dat betrokkenen besef en vertrouwen hebben dat er daadwerkelijk verandering te weeg is gebracht.

2. Voorbereiden evaluatie

In afstemming met betrokkenen wordt de agenda voor evaluatie verrijkt met wat zij belangrijk vinden.

3. Evaluatie

Er wordt door verenigingsleden onder begeleiding van de procesbegeleider gereflecteerd op het doel, het gezamenlijk doorlopen proces, de rol van de procesbegeleider en ontwikkelkracht binnen de vereniging. De evaluatie leidt tot inzicht in een ieders bijdrage, de geleverde resultaten en verbeterpunten en helderheid over mogelijke vervolgstappen.

2. Uitvoering

Materialen – max 200 woorden

Welke materialen zijn beschikbaar voor de uitvoering, werving en evaluatie van de interventie?

De volgende materialen zijn beschikbaar voor de uitvoering, werving en evaluatie van de interventie:

1. Werving

- c. <http://www.back2basics.nl/>
- d. Back2Basics posters en Back2Basics video's²

2. Uitvoering

- d. Back2Basics Verenigingskompas: Handreiking en kwaliteitskader voor procesbegeleiding.
- e. Back2Basics Toolbox: Instrumenten en methodieken die zijn gebaseerd op de AI-benadering die procesbegeleiders/verenigingsleden kunnen inzetten om verenigingsleden te betrekken.
- f. KNVB Assist Tool: Onderzoekstool die door verenigingsbestuurders gebruikt kan worden en waarin kant-en-klare onderzoeksmogelijkheden zijn opgenomen zoals ledentevredenheidsonderzoeken.

3. Evaluatie

- c. Monitoringsvragen per activiteit in het Verenigingskompas (kwaliteitskader en handreiking)
- d. Formulieren om het actieplan, de ledenbetrokkenheid en de procesbegeleiding te evalueren.

Locatie en type organisatie – max 200 woorden

Waar kan de interventie uitgevoerd worden en welk(e) soort(en) organisatie(s) kan/kunnen de interventie uitvoeren?

Locatie

De interventie wordt doorgaans uitgevoerd op locatie bij de betreffende sportvereniging. Wanneer zij niet over ruimtes beschikken is de vereniging verantwoordelijk voor de ruimtes waar de bijeenkomsten plaatsvinden. Deze ruimtes dienen groot genoeg te zijn voor het aantal leden dat afkomt op deze bijeenkomsten, ook dient een beamer aanwezig te zijn.

Uitvoering / begeleiding van de interventie

De uitvoering wordt begeleid door +/- 100 procesbegeleiders uit het Back2Basics-netwerk met landelijke dekking. Waar nodig kunnen zij expertise van buitenaf inschakelen. Dit is afhankelijk van de gezamenlijke invulling die wordt gegeven aan het beantwoorden van de hulpvraag van de vereniging.

Opleiding en competenties van de uitvoerders – max 200 woorden

Wie zijn de uitvoerders en welke opleiding en competenties hebben zij nodig?

De uitvoerders

Dit zijn procesbegeleiders uit het Back2Basics-netwerk, zij hebben veelal een veranderkundige achtergrond en affiniteit met sport en weten wat verenigingswerk inhoudt. Als onderdeel van het netwerk gaan zij elk kwartaal naar landelijke Back2Basics-avonden. Hier nemen zij deel aan trainingen (o.a. over het toepassen van de AI-benadering) en houden zij zicht op onderzoek, trends en ontwikkelingen in één of meerdere sporten.

Opleiding en competenties

De procesbegeleiders hebben minimaal HBO denk en werk niveau, beschikken over een brede set aan vaardigheden en een 'body of knowledge' op het gebied van de AI-benadering en lerend veranderen.

In lijn met de AI-benadering die wordt toegepast in de interventie is het 'T-profiel' van de procesbegeleider ontwikkeld.

² <https://www.youtube.com/watch?v=vrCHG-S0nyY&index=3&list=PLQ7WLvm88nxPhM67tcwHlzYof-RVhnyCM>

Het T-profiel vertaalt zich onder andere in de volgende competenties:

Organisatiebewust, Mensgericht, Sensitief & Kan goed luisteren

- De procesbegeleider is in staat door het gebruik van positieve gespreksthema's en gevarieerde wijze uitdagende vragen te stellen mensen mee te nemen en in beweging te krijgen.
- De procesbegeleider is in staat door het gebruik van AI-technieken en interviews stakeholders te betrekken en het verandervermogen te activeren.

Klantgericht, Resultaatgericht & Onafhankelijk

- De procesbegeleider is in staat om een passende positieve richting te geven aan de mogelijke verschillende droombeelden van de stakeholders.
- De procesbegeleider is in staat om samen met de stakeholders concreet in beeld te brengen hoe de droomsituatie er in de praktijk uit komt te zien.
- De procesbegeleider is in staat om alle veranderingsactiviteiten om te zetten in een plan van aanpak, inclusief eigenaarschap en stimuleert op positieve wijze de voortgang.

Kwaliteitsbewaking – max 200 woorden

Hoe wordt de kwaliteit van de interventie bewaakt?

Procesbewaking in het kwaliteitszorgsysteem van Back2Basics

Procesbegeleiders maken gebruik van een kwaliteitszorgsysteem dat met verenigingsbestuursleden en procesbegeleiders is ontwikkeld. In deze digitale omgeving houden procesbegeleiders per hoofdstap uit het verenigingskompas navolgbaar bij hoe ze de begeleiding hebben vormgegeven. De procesbegeleider beantwoordt per sleutelactiviteit enkele monitoringsvragen en doet verslaglegging van de 'go/no go'-momenten die met verenigingsleden wordt vormgegeven. Hiermee bewaakt en communiceert de procesbegeleider de voortgang en kwaliteit van het proces voor verenigingen op uniforme wijze. En is het Back2Basics netwerk in staat de kwaliteit te bewaken en waar nodig te verhogen.

Het kwaliteitszorgsysteem verschaft daarnaast inzicht in de gepercipieerde impact van de procesbegeleiding bij de verenigingsleden doordat voor- en nameting onderdeel zijn van het verenigingskompas.

Bewaking kwaliteit in het Back2Basics-netwerk

Op basis van een persoonlijk gesprek, een toets en een maandelijkse bijdrage om onderdeel uit te maken van het Back2Basics-netwerk, worden procesbegeleiders geacht zich professioneel te blijven ontwikkelen door minimaal 1x per jaar deel te nemen aan intervisie en peer-to-peer coaching waarin zij een praktijkcasus inbrengen. Bij afronding van een traject volgt een klantreview. Daarnaast volgen professionals uit het netwerk minimaal een training per jaar welke aansluit bij een door hen geformuleerd leerdoel. Tenminste vier keer per jaar zijn gezamenlijke bijeenkomsten met als doel om kennis te delen³.

Randvoorwaarden – max 200 woorden

Wat zijn de organisatorische en contextuele randvoorwaarden voor een goede uitvoering van de interventie?

Organisatorische randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarden voor duurzaam effect van de interventie is dat er voldoende draagvlak is binnen de vereniging en dat leden worden gemobiliseerd om bij te dragen aan verenigingsdoelen. Ten behoeve van de waarborging van het draagvlak wordt er in eerste instantie bij het bestuur en op latere momenten (zie verenigingskompas) gecheckt op voldoende eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen de vereniging. De 'go/no go'-momenten dienen er dan ook voor de verenigingsleden zelf deze vragen te laten beantwoorden.

Contextuele randvoorwaarden

³ <http://www.back2basics.nl/werken-aan-kwaliteit/>

Essentieel is dat de procesbegeleider samen met de verenigingsleden 'het DNA' van de vereniging weet te herkennen en daarop weet aan te sluiten met het formuleren van de gezamenlijke visie.

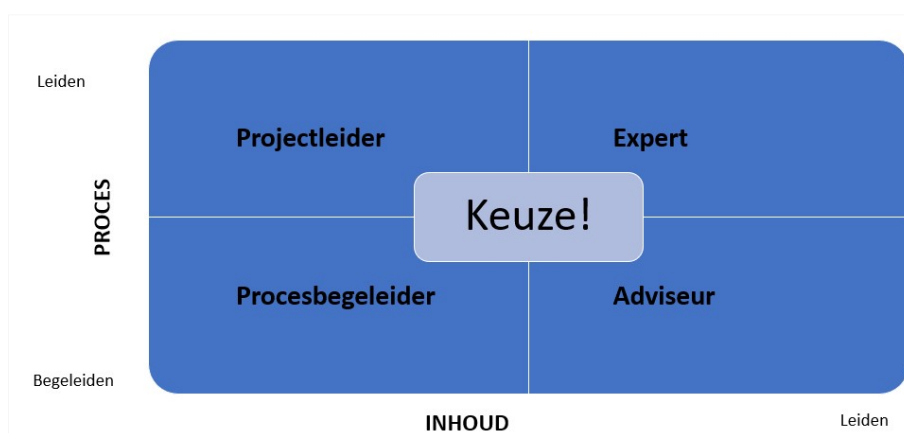
Implementatie – max 200 woorden

Is er een systeem voor implementatie? Geef een samenvatting.

Het Back2Basics-netwerk is bekend bij sportbonden (zoals de KNVB en NOC*NSF). Naast het contact via de bonden is informatie over het netwerk en de interventie ook te vinden op de website van Back2Basics.

Een verenigingsbestuurder benadert zijn/haar sportbond of leden uit het Back2Basics-netwerk wanneer:

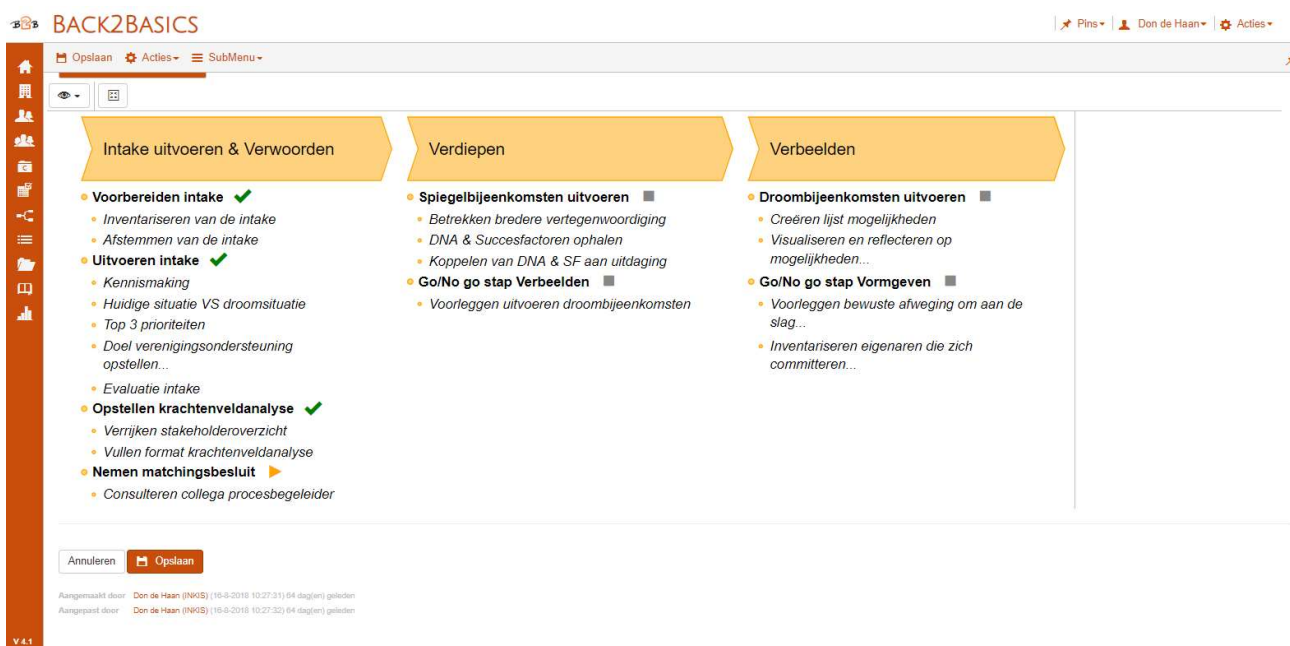
- Een concrete vraag binnen de vereniging leeft die betrekking heeft op het verbeteren van het functioneren van de vereniging.
- Meer algemene ondersteuning gewenst is bij het ontwikkelen van de vereniging.



Figuur 2: hulpvraag versus inzet type professional.

Aan de hand van bovenstaand model wordt bepaald wat voor soort professional nodig is om de vereniging te ondersteunen. Er zijn twee variabelen waar rekening mee wordt gehouden in dit model; het proces (hoe wordt iets opgepakt) en de inhoud (wie bepaalt). Afhankelijk van de hulpvraag van de vereniging kan er gekozen worden om te 'begeleiden' of te 'leiden'. Een procesbegeleider wordt ingezet wanneer de vraagstelling te maken heeft met de corebusiness van de vereniging en waarbij het begeleiden van de vereniging richting het vergroten van de ledenbetrokkenheid essentieel is. Contra-indicaties, om direct te kunnen beginnen, zijn bestuurlijke instabiliteit of directe financiële nood. De procesbegeleider besluit op basis van de intake met het bestuur.

Om de continuïteit en kwaliteit in de uitvoering en evaluatie, ook op grotere schaal, te bewaken is met procesbegeleiders en verenigingsbestuurders een kwaliteitszorgsysteem, met daarin het gedigitaliseerde verenigingskompas, ontwikkeld. De belangrijkste hoofdstappen en activiteiten van de procesbegeleiding staan hierin opgenomen. Inclusief de omschrijving van de activiteit, wat daarvan het resultaat is, welke ondersteunende instrumenten beschikbaar zijn en op welke criteria de activiteit wordt gemonitord. Verenigingsleden kunnen hiertoe, in afstemming met de procesbegeleider, toegang krijgen.



Figuur 3: overzicht van de digitale ondersteuning.

Informatie op verenigingsniveau is ook te ontsluiten op geaggregeerd niveau en vereniging overstijgende analyses en inzichten worden vanaf de tweede helft van 2019 gebruikt voor de doorontwikkeling van het Back2Basics concept.

Kosten – max 200 woorden

Wat zijn de kosten van de interventie? Benoem daarbij de personele (in aantallen uren) en de materiële kosten.

De inspanningen vanuit de verenigingsleden en de procesbegeleider *verschillen sterk per project en hangen samen met de vraag* zoals deze aan het begin van de procesbegeleiding wordt geformuleerd met leden van de vereniging. Onderstaande personele en materiële kosten zijn dan ook gemiddeld en voorzien van een ruwe bandbreedte.

- **Gemiddelde tijdsbesteding procesbegeleider:** 32 uur (1 procesbegeleider á € 75, - per uur)
- **Gemiddelde tijdsbesteding bestuurslid:** 17 uur (gem. zijn 5 bestuursleden betrokken)
- **Gemiddelde tijdsbesteding verenigingslid:** 15 uur (gem. zijn 25 verenigingsleden betrokken⁴)
- **Gemiddelde kosten voor accommodatie:** Meestal eigendom van de vereniging, anders de desbetreffende zaalhuur voor ongeveer 8 bijeenkomsten.
- **Gemiddelde materiaalkosten:** 50 euro á flipovers, pennen, schriften, koffie, thee en diversen.
- **Gemiddelde kosten voor deelname:** Betreft de benodigde vergoeding aan de procesbegeleider á gemiddeld 75 euro per uur, materiaalkosten á 50 euro en de tijdinvestering van betrokken leden.

De wijze van vergoeding verschilt per context maar komt vrijwel altijd vanuit de sportbond of de gemeente. Met het verenigingsbestuur wordt een inschatting gemaakt van de benodigde ondersteuning door de procesbegeleider. In overleg met het bestuur, de sportbond en/of de gemeente worden meestal de eerste paar sessies gefinancierd en per maand afgerekend. In overleg kan dan worden besloten de procesbegeleiding te verlengen.

⁴ Het betrekken van grotere ledenaantallen vindt met name plaats tijdens de fases Verdiepen en Verbeelden.

Tabel 2: overzicht kosten Back2basics

Investering	Bandbreedte ⁵					Toelichting
	Verwoorden	Verdiepen	Verbeelden	Vormgeven	Verwezenlijken (& evalueren)	
Procesbegeleider (€ 75 per uur)	€100-400	€100-600	€100-600	€100-400	€100-400	Afhankelijk van de hulpvraag van de vereniging en het aantal fases (go/no go momenten) dat de vereniging doorloopt zullen de kosten voor de procesbegeleider variëren tussen €100 – €2400.
Bestuurslid (in aantal uren)	2-4 uur	2-6 uur	2-6 uur	2-4 uur	2-4 uur	Afhankelijk van de hulpvraag van de vereniging en het aantal fases (go/no go momenten) dat de vereniging doorloopt varieert de tijdsinvestering voor een bestuurslid tussen de 2 – 24 uur.
Verenigingslid (in aantal uren)	0-4 uur	2-4 uur	2-6 uur	2-4 uur	2-4 uur	Afhankelijk van de hulpvraag van de vereniging en het aantal fases (go/no go momenten) dat de vereniging doorloopt varieert de tijdsinvestering voor een verenigingslid tussen de 0 – 22 uur.
Accommodatie (in euro's)	Afhankelijk per vereniging	Afhankelijk per vereniging	Afhankelijk per vereniging	Afhankelijk per vereniging	Afhankelijk per vereniging	Een aantal verenigingen zal niet beschikken over een eigen accommodatie en zal deze moeten huren voor een x-aantal bijeenkomsten.
Materiaalkosten	€ 50,-					Kosten voor flipovers, pennen, schriften, koffie, thee en diversen.

⁵ De bandbreedte is bepaald op basis van het geschatte aantal bijeenkomsten per fase van de AI-methode.

3. Onderbouwing

Probleem – maximaal 400 woorden

Voor welk probleem of (mogelijk) risico is de interventie ontwikkeld? Omschrijf aard, ernst, spreiding en gevolgen.

Uit eerder onderzoek weten we dat sporters bij een sportvereniging langer sporten, minder blessures oplopen en dat sporten bij een vereniging bijdraagt aan sociale cohesie. Sociale cohesie in de maatschappij is belangrijk omdat het zorgt voor collectief bewustzijn, gelijke waarden en normen en het gevoel geeft ergens bij te horen (Saint-Martin, 2003). Met andere woorden, verenigingen vervullen in potentie een belangrijke maatschappelijke rol.

Echter, tegenwoordig heeft ongeveer 14% van de sportverenigingen moeite met het werven en vasthouden van commissieleden en bestuursleden. En ongeveer 24% heeft onvoldoende (geschoolde) trainers (Jaarbericht Verenigingsmonitor, 2017). Door deze ontwikkelingen hebben verenigingen steeds meer moeite om het hoofd boven water te houden (Balduck, 2015) (Inglis, 1994) (Doherty, 2009).

Waar men vroeger alleen kon sporten bij de “amateursportvereniging” zien we dat steeds meer Nederlanders kiezen voor “commerciële” alternatieven. Het aantal leden van bijvoorbeeld goedkope fitnessketens is de afgelopen jaren toegenomen, terwijl het aantal leden bij sportverenigingen is gedaald (Verenigingsmonitor, 2016). Op dit moment sport ongeveer 31% van de Nederlanders bij een sportvereniging (Rapportage Sport, 2018). Daar bovenop is het niet langer vanzelfsprekend om als lid van een vereniging een actieve bijdrage te leveren aan verenigingsdoelstellingen. Leden zijn minder bereid structureel vrijwilligerswerk te vervullen (Sportakkoord, 2018) (Berger-Schmitt, 2000) (Bollen, 1990) (Putnam, 1993). Het lidmaatschap van verenigingen is zo je wilt ‘instrumenteler’ van aard geworden (Lorentzen, 2007). Dit fenomeen beperkt zich niet tot een geografisch gebied maar is het gevolg van maatschappij brede trends zoals verzuiling, individualisering en digitalisering (Enjolras, 2002).

Van oudsher kenmerkten verenigingen zich juist als dé plek waar gelijkgestemden elkaar vonden en waarbij iedereen zich als vanzelfsprekend sterk verbonden voelde. En waarbij iedereen, op vrijwillige basis, bereid en gewillig was bij te dragen aan de vereniging (van Bottenburg, 2012) (Cuskelly, 2004). Een kwart van de sportverenigingen in Nederland heeft nog altijd ‘zijn eigen organisatie op orde, zorgt voor regulier sportaanbod en vervult daarnaast een bredere maatschappelijke functie’ (Mulier instituut, 2018). Maar tegenover deze verenigingen met een hoge ledenbetrokkenheid staan verenigingen met een minder krachtige organisatie waarvoor geldt dat zij onvoldoende aansluiten bij interne behoeften en externe ontwikkelingen. Wat opvalt is dat de verschillen tussen verenigingen met een lage- en hoge ledenbetrokkenheid nog nooit zo groot zijn geweest (Kuperus, 2005) (Smink, 2011) (van Bottenburg, 2012).

Voor duurzame ontwikkeling van die verenigingen die laag scoren ledenbetrokkenheid is een procesmatige aanpak gewenst. Echter, slechts drie op de vijf verenigingen (62%) heeft de afgelopen vier jaar doelstellingen of plannen op papier heeft gezet met betrekking tot het functioneren van de vereniging of het organiseren van activiteiten (Mulier instituut, 2018).

Oorzaken – max 400 woorden

Welke factoren veroorzaken het probleem of (mogelijk) risico?

Omdat sportverenigingen voor een groot deel afhankelijk zijn van vrijwilligers (Gumulka, 2006) wordt, gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, het 'managen' (lees betrekken en activeren) van vrijwilligers steeds belangrijker (Balduck, 2015).

Ten grondslag aan het probleem van een lage ledenbetrokkenheid liggen drie factoren:

- De veranderde relatie tussen verenigingen en leden;
- Het gebrek aan collectieve reflectie in de vereniging;
- De verenigingsleden zijn onbekend en onervaren met procesmatige ontwikkeling van de vereniging.

De belangrijkste factor waar het hier om gaat is de veranderde relatie tussen verenigingen en leden. Een relatie kan worden gekarakteriseerd als de aanwezigheid van sociale contracten gebaseerd op gezamenlijke belangen (Horch, 1998). Het functioneren van verenigingen staat onder druk als gevolg van de uiteengelopen verwachtingen van de actoren in deze sociale contracten. Naast verschillen in belangen en verwachtingen blijken bij verenigingen met een lage ledenbetrokkenheid de verenigingsdoelstellingen en de doelstellingen van individuele leden vaak niet meer in lijn met elkaar.

De tweede en derde factor houden respectievelijk in dat, van oudsher én vanwege hun sterke focus om op de korte termijn te overleven, de meeste verenigingen weinig aandacht hebben voor *maatschappelijke trends* en voor *procesmatige ontwikkeling* van de eigen organisatie (Bryson, 1988) (Schendel, 1979) (MacMillan, 1983) (Thibault, 1993). De tweede factor kan worden gedefinieerd als het gebrek aan collectieve reflectie op de positionering van de vereniging (in de maatschappij en ten opzichte van haar leden). De derde factor is de onbekendheid en onervarenheid van de vereniging om een procesmatige ontwikkeling op gang te brengen welke noodzakelijk is om duurzaam en in positieve zin het functioneren van de vereniging te verbeteren.

Aan te pakken factoren – max 200 woorden

Welke factoren pakt de interventie aan en welke onder 1.2 benoemde (sub)doelen horen daarbij?

De aanpak van de eerdergenoemde probleemfactoren bestaat uit het *betrekken en activeren van leden*, het *collectief reflecteren* op de positionering van de vereniging en het *organiseren van individueel eigenaarschap* in de procesmatige ontwikkeling van de vereniging. De samenhang met de subdoelen is gevisualiseerd in de tabel op de volgende pagina.

Het betrekken en activeren van vrijwilligers raakt onderling vertrouwen en wederkerigheid in de vereniging (Balduck, 2015). In lijn met de AI-benadering reflecteren verenigingsleden gedurende de interventie collectief op de interne behoeften en externe ontwikkelingen. Gedurende de interventie ondersteunt de AI-benadering de volgende veranderingen bij de verenigingsleden: 1) qua houding van probleem naar perspectief; 2) qua gedrag van ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken (Cooperrider, 1987).

Hall (2003) toont aan dat erkenning voor vrijwilligers het element is waardoor leden actief worden en blijven en dat mensen bij vrijwilligerswerk de voorkeur hebben voor projectmatig georganiseerd vrijwilligerswerk, of een concrete taak voor een bepaalde periode. De interventie sluit hierbij aan doordat mensen aangeven aan welke projecten en acties zij zichzelf willen verbinden.

Tabel 3: overzicht van aan te pakken factoren, subdoelen en hulpmiddelen.

(Sub)doelstellingen per fase in de procesbegeleiding	Oorzaak: De veranderde relatie tussen verenigingen en leden.	Oorzaak: Het gebrek aan collectieve reflectie in de vereniging.	Oorzaak: De verenigingsleden zijn onbekend en onervaren met procesmatige ontwikkeling van de vereniging.
	Aanpak: Het betrekken en activeren van leden.	Aanpak: Het collectief reflecteren op de positionering van de vereniging	Aanpak: Het organiseren van individueel eigenaarschap in de procesmatige ontwikkeling van de vereniging.
1. Verwoorden: Verenigingsbestuursleden hebben een eenduidige hulpvraag geformuleerd			
a) Bestuursleden hebben inzicht in het verhaal (de vraag achter de vraag) van de vereniging.			
b) Bestuursleden hebben een groep voortrekkers gemobiliseerd binnen de vereniging.			
c) Bestuursleden hebben een procesplan ontworpen op basis van de 5 fases (5 V's).			
2. Verdiepen: Verenigingsleden hebben inzicht in het functioneren en de identiteit van de vereniging			
a) Verenigingsleden hebben inzicht in het functioneringsprincipe van de vereniging.			
b) Verenigingsleden hebben inzicht in de karaktereigenschappen, het onderscheidend vermogen en de cultuur van de vereniging.			
3. Verbeelden: Verenigingsleden hebben hun gezamenlijke ambitie in een gemeenschappelijke visie			
a) Verenigingsleden hebben inzichtelijk gemaakt welke mogelijkheden er zijn in het ontwikkelen van de vereniging.			
b) Verenigingsleden hebben een gemeenschappelijke visie (gewenste realiteit) voor hun vereniging vastgesteld.			
c) Verenigingsleden hebben inzichtelijk wat zij op basis van de kracht en mogelijkheden van de vereniging zouden willen doen om de gemeenschappelijke visie (gewenste realiteit) te bewerkstelligen.			
4. Vormgeven: Verenigingsleden hebben hun gemeenschappelijke visie in een actieplan geformuleerd			
a) Verenigingsleden hebben de benodigde activiteiten waarop zij vanuit het DNA (de kracht van de vereniging) naar de gewenste realiteit van de vereniging komen helder geformuleerd in een actieplan.			
b) Verenigingsleden concretiseren hun eigenaarschap door een rolverdeling te maken met betrekking tot het			
5. Verwezenlijken en evalueren: Verenigingsleden hebben hun actieplan gerealiseerd en geëvalueerd op het ontwikkelvermogen van de vereniging.			
a) Verenigingsleden hebben zicht op de voortgang van de uitvoering van het actieplan.			
b) Verenigingsleden hebben de acties uit het actieplan uitgevoerd.			
c) Verenigingsleden hebben zicht op het resultaat (effect op verenigingsfunctioneren) van het uitgevoerde actieplan.			
d) Verenigingsleden hebben het gezamenlijk doorlopen actieplan geëvalueerd.			
e) Verenigingsleden hebben het besef dat zij bij hebben gedragen aan de ontwikkeling van de vereniging.			
f) Verenigingsleden hebben gereflecteerd op de gezamenlijke ontwikkeling van hun vereniging.			

Verantwoording – max 1000 woorden

Maak aannemelijk dat met deze aanpak ook daadwerkelijk de doelen bij deze doelgroep bereikt kunnen worden

De Back2Basics interventie brengt een positieve dialoog en constructieve activiteiten in de vereniging op gang. De interventie bestaat grofweg uit het *betrekken en activeren van leden*, het *collectief reflecteren* op de positionering van de vereniging en het *organiseren van individueel eigenaarschap* in de procesmatige ontwikkeling van de vereniging. Deze onderdelen komen integraal terug in de subdoelen: 'Verwoorden', 'Verdiepen', 'Verbeelden', 'Vormgeven' en 'Verwezenlijken en evalueren'.

Bij het ontwikkelen van de interventie is voortgeborduurd op de AI-benadering die bestaat uit de 4D cyclus (Cooperrider D. L., 1987). De 4D's staan voor 'Discover', 'Dream', 'Design' en 'Deliver'. TNO heeft het 4D model bewerkt tot de Nederlandse 5V methode; 'Verwoorden', 'Verdiepen', 'Verbeelden', 'Vormgeven' en 'Verwezenlijken'⁶. Samen met verenigingsbestuurders en procesbegeleiders zijn deze 5V's op de verenigingscontext toegespitst en geconcretiseerd in een (digitaal ondersteund) kwaliteitskader genaamd het 'Verenigingskompas'.

Voor het evalueren en ontwikkelen van organisaties in het algemeen, is de AI-benadering een bewezen effectieve methode blijkt uit de overzichtsstudie van Coghlan, Preskill & Catsambas (2003). Van Gramberg (2010) stelt in haar onderzoek dat AI een sterke methode is voor het doen van onderzoek naar het succes van volkssporten, omdat AI is gericht op het verbeteren van organisaties door het benutten van eigen krachten.

Academici stellen dat veel alternatieve modellen sterk gefocust zijn op het identificeren van problemen, oorzaak en oplossingen voor deze problemen (Coghan, 2003) (Bushe G. , 2007). Bij AI worden problemen niet als basis gebruikt voor de actie of analyse (Whitney, 2010). AI pakt de problemen anders op, omdat wordt gevraagd wat degene mist en wat diegene graag zou zijn (Coghan, 2003). Met andere woorden, AI draagt vanuit een positieve benadering bij aan het genereren van mogelijkheden.

Dit wordt onder andere onderbouwd door Fredricksons theorie over positieve emoties (Fredrickson B. , 2001) (Fredrickson B. , The broaden-and-build theory of positive emotions. In Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I.S., 2006). Fredricksons onderzoek toont aan dat positieve emoties mensen veerkrachtiger maakt, bijdraagt aan het succesvol omgaan met incidentele tegenslagen, openheid stimuleert, en het vermogen om creatief te handelen stimuleert. Daarnaast toont een studie van Fredrickson en Branigan dat positieve emoties een open houding bij mensen stimuleren (2005). Academici ondersteunen de theorie van Fredrickson en geven aan dat de AI-benadering flexibiliteit stimuleert, de kwaliteit van de relatie verbetert en cohesie versterkt (Bushe G. R., 1991) (Bushe G. R., 2001) (Isen, 2001). De verhouding positieve verhalen versus negatieve verhalen, heeft invloed op de kwaliteit van relaties, de kwaliteit van beslissingen en het aanwezige generatief vermogen concludeerden Fredrickson en Losada (2005). Door de AI-benadering, wordt het 'positieve overstemmend aan het negatieve' waardoor het vermogen tot handelen gestimuleerd wordt. Barrett en Fry (2005) lieten hierbij zien dat het coöperatief vermogen van de groep verbeterd.

AI is gebaseerd op vijf werkzame principes.

1. Het constructivistische principe geeft aan dat mensen hun werkelijkheid creëren door middel van sociale interactie (Whitney, 2010).
2. Het gelijktijdigheid principe geeft aan dat bij veranderingen de onderzoeksfase en uitvoeringsfase met elkaar verbonden zijn. Het stellen van vragen is de eerste stap naar verandering.
3. Het poëtische principe geeft aan dat een organisatie op vele manieren onderzocht kan worden. In lijn met het constructivisme, is een organisatie als een open boek waarin het verhaal geschreven is door de verschillende organisatieleden en stakeholders die met elkaar interacteren.
4. Het anticiperende principe houdt in dat verbeelding tot actie inspireert. Mensen bewegen in een richting die aansluit bij hun verbeelding. Dit is onderbouwd met de 'heliotropische hypothese', sociale

⁶ <http://www.managementissues.com/index.php/ontwikkelingstools/77-ontwikkelingstools/434-appreciative-inquiry-in-de-praktijk>

systemen evolueren naar de meeste positieve beelden die zij van zichzelf hebben (Cooperrider D. L., 1987). Om het patroon te doorbreken, is bewuste verandering op constructieve wijze de beelden te herijken nodig (Bushe G. , 1995).

5. Het positiviteitsprincipe, welke aangeeft dat een positieve aanpak constructieve denkkraft en handelen stimuleert.

AI genereert inzichten en acties mét de actoren waar het om gaat. In Back2Basics begint het constructivistische proces met verenigingsbestuurders in de 'Verwoorden' fase. Hierna vindt het 'Verdiepen' plaats, waarin met het kader van de vereniging de huidige situatie en kwaliteiten van de vereniging centraal staan. Het poëtische principe komt hier terug, omdat leden door middel van interactie onderzoek doen naar zichzelf en de vereniging. In de fase 'Verbeelden', wordt in lijn met het anticiperende principe de droom (gezamenlijke visie) met een bredere afvaardiging leden geformuleerd. In de fase 'Vormgeven' wordt in lijn met de 'heliotropische hypothese' de focus verlegd naar acties, eigenaarschap en resultaten die nodig zijn om de gezamenlijke visie te concretiseren. De acties worden uitgevoerd in de 'Verwezenlijken' fase. Er is in elke fase erkenning voor hetgeen geleerd is in voorgaande fases. En in elke fase worden de verenigingsleden gevraagd of en aan welke ideeën en activiteiten zij zich *willen* verbinden (positiviteitsprincipe).

Whitney (2010) geeft in haar onderzoek aan dat AI mensen de ervaring geeft van individuele en collectieve kracht, hetgeen mensen stimuleert om te handelen en verantwoordelijkheid te nemen. AI biedt mensen de ruimte om relaties te ontwikkelen en verhalen te delen om de toekomstsituatie te inventariseren (Barrett, 2005). Dickerson (2011) bevestigt dit en laat zien dat AI daarnaast de samenwerking verbetert. Het onderzoek van Bushe (2007) bevestigt dat verandering afhankelijk is van de relaties tussen mensen, waarbij slechte relaties een negatieve uitkomst hebben en AI versterkt de relaties. Door gezamenlijk het ideaaltype van de vereniging te onderzoeken, wordt ingespeeld op de behoefte van leden. Daarom wordt binnen Back2Basics gewerkt met bijeenkomsten waarin verenigingsleden hun verhalen en ervaringen kunnen delen.

Tot slot, het onderzoek van Brouwer, Rubingh, Goedee & Cremers (2017)⁷ naar verenigingsfunctioneren heeft bevestigd dat een appreciërende benadering in van het bestuur op haar leden een significant positief effect heeft op verenigingsfunctioneren.

⁷ <https://www.sportenstrategie.nl/2018/sportbeleid/organisatie-en-rolverdeling/back-to-basics-betekenisvolle-patronen-achter-functioneren-sportverenigingen/>

4. Onderzoek

4.1 Onderzoek naar de uitvoering

Wat is op basis van het beschikbare onderzoek bekend over de uitvoering van de interventie?

Beschrijf kort welke onderzoeken zijn gedaan en wat daarvan de uitkomsten waren. Stuur bij het indienen van het werkblad de volledige publicatie van ieder genoemd onderzoek mee.

Onderzoek 1:

A. Titel:

De “trapondersteuner” voor vitale en veilige sportverenigingen - Een verdiepend onderzoek naar de procesbegeleiding bij sportverenigingen binnen de kaders van het actieplan ‘naar een veilig sportklimaat’.

Auteurs:

Inge Claringbould, Niels Hermens en Marieke Reitsma van USBO Advies, onderdeel van het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

Jaar van uitgave:

2018

B. Type:

Instrumenteel & constructivistisch.

Onderzoeksmethode:

Combinatie van vier methodes 1) Interviews met 6 procesbegeleiders en projectleider bij de KNVB, 2) Verdiepend onderzoek bij twee procesbegeleidingstrajecten door middels van 14 interviews en observaties, 3) Telefonische interviews met meerdere contactpersonen sportverenigingen & 4) Peer debriefing via focus groep met procesbegeleiders.

C. Samenvatting:

Het onderzoek naar het implementatieproces heeft plaatsgevonden in het kader van het landelijk project ‘Naar een veiliger sportklimaat’ (VSK). Dit onderzoek toont aan dat verenigingen (en hun leden) op verschillende terreinen baat hebben bij procesbegeleiding. Een van deze terreinen is het veilig sportklimaat. Maar bestuurders en andere vrijwilligers hebben daarnaast vooral baat bij de ondersteuning van procesbegeleiders bij het vinden van vrijwilligers, het binden van leden en ouders van leden aan de vereniging en bij het besturen van de vereniging. Dit sluit aan bij de gedachte achter de procesbegeleiding, dat bij goed georganiseerde sportverenigingen, waar leden, ouders en vrijwilligers zich verbonden voelen met de vereniging, automatisch sprake is van sportiviteit en respect en dus van een veilig sportklimaat. Uit dit onderzoek blijkt dat procesbegeleiders van waarde zijn bij het tot stand brengen van veranderingen in verenigingen. Dit komt met name doordat zij deze veranderingen niet voorschrijven, maar de bestuurders van de verenigingen begeleiden in het formuleren van gewenste veranderingen. Een interessante bevinding is dat het belangrijkste criterium voor het afronden van de procesbegeleiding is dat de vereniging zelf in staat is een verandering in te zetten of op te volgen, en dus is het niet per se nodig dat het ‘probleem’ is opgelost waarvoor de sportvereniging procesbegeleiding heeft genoten.

Aanpassing interventie op basis van de procesevaluatie:

De geobserveerde fases van procesbegeleiding zijn in het onderzoek uiteengezet als ‘het stellen van de diagnose’, ‘het in gang zetten van een verandering’ en ‘de afronding’. Hierin kwamen de elementen van de AI-benadering niet helemaal terug zoals gewenst. Om in de praktijk de elementen van AI zo rijk mogelijk en navolgbaar voor alle betrokkenen toe te passen is daarom bij de ontwikkeling van het Verenigingskompas (kwaliteitskader en handreiking) met verenigingsbestuurders en procesbegeleiders gekozen AI prominenter te positioneren. De fasering van AI (de vijf V’s) staat nu centraal, zijn geconcretiseerd en toegespitst op de verenigingscontext. Het uitdragen van AI is op deze wijze verweven met het uitvoeren van de interventie. En de fasering inclusief aangereikte instrumenten en monitoringsvragen worden vanaf medio 2019 digitaal ondersteund. Dit maakt het mogelijk de kwaliteit in de begeleiding van verenigingen te vergelijken en te optimaliseren.

De rollen van procesbegeleiding die zijn uiteengezet in het onderzoek zijn 'katalysator', 'stok achter de deur', 'begeleider' en 'kritische buitenstaander'. De beschrijving van het T-profiel van de procesbegeleider is verrijkt aan de hand van deze uiteenzettingen. In de intervisie en coaching van procesbegeleiders komt het T-profiel jaarlijks terug.

Bereik Back2Basics

Vanuit de KNVB hebben 190 trajecten procesbegeleiding plaatsgevonden in 2018. Daarnaast is de interventie in 2018 ook 39 keer binnen andere sporttakken ingezet. Met 11 sportbonden en NOC*NSF is gezamenlijk subsidie aangevraagd voor 2019 om de Back2Basics interventie ook voor hen makkelijk beschikbaar te maken. Het gaat naast de KNVB om: Atletiekunie, KNHB, KNKV, KNLTB, Nevobo, Watersportverbond, KNSB, KNZB, JBN, KNCB en NOC*NSF.

Tabel 4: overzicht van evaluatiemomenten, inzichten en verbeteracties.

Evaluatie	Inzichten	Uitgevoerde verbeteracties
Halfjaarlijkse intervisie met procesbegeleiders	Gewenst: • Werkvormen • Standardisering (ontwikkeling vragen per fase) • Kwaliteitskader (ontwikkeling KPI's)	• Intervisie met uitwisseling van werkvormen • Kwaliteitsinstrument ontwikkeld • Uitbreiding scholingsaanbod • Aanscherping randvoorwaarden & profiel van de PB-er
Onderzoek van Mulier instituut	• Procesbegeleiders zijn van waarde bij het tot stand brengen van veranderingen in verenigingen (niet voorschrijven maar begeleiden) • 3 fasen procesbegeleiding ○ Het stellen van de diagnose ○ Het in gang zetten van een verandering ○ De afronding • Procesbegeleiding is complex	• Geen concrete verbeteracties te destilleren uit het onderzoeksrapport van het Mulier instituut
Werkgroepen ontwikkeling kwaliteitskader (2018)	• Verschil in stijl en werkwijze tussen procesbegeleiders aanwezig • Nut van methodisch werken erkend	• Ontwikkeling van een gezamenlijk taal- en actie repertoire • Ontwikkeling van KPI's en navolgbaar werken
Klankbordgroep bijeenkomsten per kwartaal (2019)*	• Bewaking samenhang ontwikkellijnen gewenst • Kans om onderzoek inzichten te verbinden aan de interventie	• Ontwikkeling kader toepassing vragen de AI-benadering • Onderzoek naar relatie tussen de klant en de procesbegeleider

4.2 Onderzoek naar de behaalde effecten

Wat is op basis van het beschikbare onderzoek bekend over de behaalde effecten met de interventie?

Beschrijf kort welke onderzoeken zijn gedaan en wat daarvan de uitkomsten waren. Stuur bij het indienen van het werkblad de volledige publicatie van iedere genoemde studie mee.

n.v.t.

5. Samenvatting Werkzame elementen

Wat zijn de werkzame elementen van deze interventie waardoor de gestelde doelen bij de doelgroep gerealiseerd worden? Geef een puntsgewijs overzicht van de belangrijkste werkzame elementen van de interventie. Denk daarbij aan inhoudelijke en praktische elementen.

De werkzame praktische elementen zijn:

- Het betrekken en activeren van leden.
- Het hanteren van een positieve benadering.
- Het stellen van vragen aan leden.
- Het waardevrij uitwisselen van perspectieven in de vereniging.
- Het laten van ruimte voor nieuwe ideeën.
- Het benadrukken van co-creatie.
- Het focussen op gezamenlijkheid in plaats van wij / zij denken.
- Het aansluiten bij het enthousiasme in de vereniging.
- Het gezamenlijk reflecteren op de kwaliteiten die in de vereniging aanwezig zijn.
- Het samen nadenken over en invulling geven aan een toekomstbeeld.
- Het werken met 'go / no go'-momenten om het draagvlak te toetsen.
- Het uitvragen van eigenaarschap (commitment) onder de leden per fase (subdoel) van de interventie.
- Het betrekken van een (steeds) brede(re) afvaardiging van leden uit de vereniging.
- Het op gang brengen van een proces van zelforganisatie en leren.

De werkzame inhoudelijke elementen zijn:

1. Leden creëren hun werkelijkheid door middel van sociale interactie.
2. Het stellen van vragen is de eerste stap naar verandering.
3. Leden leren de vereniging zien als open boek.
4. Het doorbreken van ineffectieve patronen doordat verbeelding tot actie inspireert.
5. Stimuleren van constructieve denkkraft en handelen door het hanteren van een positieve aanpak.

6. Aangehaalde literatuur

Maak een alfabetische lijst van alle in deze beschrijving aangehaalde literatuur en gebruik hiervoor de APA-normen (variant met kleine letters, zie aanwijzingen in de handleiding).

- Balduck, A. L. (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2023-2043.
- Barrett, F. J. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Taos institute Publications.
- Berger-Schmitt, R. (2000). Social cohesion as an aspect of quality of societies: Concept and measurement. *ZUMA*.
- Bollen, K. &. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces*, 479-504.
- Bryson, J. &. (1988). Strategic Planning: threats and opportunities for planners. *American Planning Association*.
- Bushe, G. (1995). Advances in appreciative inquiry as an organization development intervention. *Organization Development Journal* 13, 14-14.
- Bushe, G. (2007). Appreciative inquiry is not about the positive. *OD practioner*, 33-38.
- Bushe, G. R. (1991). Appreciative process: A method for transformational change. *OD practioner*, 23 (3), 1-4.
- Bushe, G. R. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development* 17, 117-127.
- Coghan, A. T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New directions of evaluations*, 5-22.
- Cooperrider, D. L. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development: An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*.
- Cooperrider, D. L. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development: An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*.
- Cuskelly, G. (2004). Volunteer retention in community sport organisations. *European sport management quarterly*, 59-76.
- Dickerson, M. S. (2011). Building a collaborative school culture using appreciative inquiry. *Research World* 2, 25.
- Doherty, K. M. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of sport management*, 457-482.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 352-376.
- Fredrickson, B. &. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Behavioral Scientist*, 60, 678-686.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. (2006). The broaden-and-build theory of positive emotions. In Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I.S. *A Life Worth Living: Contributions To Positive Psychology*, 85-103.
- Fredrickson, B. L. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19 (3), 313-332.
- Gumulka, G. H. (2006). Building Blocks for Strong Communities A Profile of Small-and Medium-Sized Organizations in Canada.
- Hall, M. H. (2003). *he capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philantropy.
- Hoekman, R. K. (2008). *Sport en integratie: vanzelfsprekend maar niet vanzelf, verdiepingstudie Meedoen Allochtone Jeugd door Spo. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut*.
- Horch, H. (1998). Self-destroying processes of sport clubs in Germany. *European journal for sport management*, 46-58.
- Inglis, S. (1994). Exploring volunteer board member and executive director needs: Importance and fulfilment. *Journal of Applied Recreation Research*, 171-189.
- Isen, A. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of consumer psychology* 11, no. 2 , 75-85.
- Kuperus, M. &. (2005). De vereniging op survival: overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. *CIVIQ*.
- Lorentzen, H. &. (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society*, 101-118.
- MacMillan, I. (1983). Preemptive strategies. *Journal of Business Strategy*, 16-26.

- Mulier instituut. (2018, Oktober 26). Opgehaald van Mulier Instituut:
<https://www.mulierinstituut.nl/actueel/een-kwart-van-de-sportverenigingen-vitaal/>
- Murphy, L. K. (2004). Appreciative Inquiry: A Method for Measuring the impact of a project on the Well-being of an Indigenous Community. *Health promotion Journal of Austria*, 211-214.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, 35-42.
- Saint-Martin, J. &. (2003). New Routes to Social Cohesion? Citizenship and the Social Investment State. *The Canadian Journal of Sociology*, 77-99.
- Schendel, D. &. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little: Brown.
- Schoot, T. (2016). *More than facilitating football: A study on the relationship between organizational practices and organizational performance of Dutch amateur football clubs*.
- Smink, K. (2011). Een kijkje in de keuken bij de sportvereniging. Een kwalitatief onderzoek naar de kloof tussen beleidsintenties en de praktijk in de sportkantine met betrekking tot het gezonder maken van het aanbod in sportkantines. *Master thesis*.
- Smit, S. &. (2001). *Verenigingondersteuning, resultaten en effecten*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut .
- Thibault, L. S. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 25-43.
- Tzavaras Catsambas, T. &. (2003). Using appreciative inquiry to guide an evaluation of the International Women's Media Foundation Africa program. *New Directions for Evaluation*, 41-51.
- van Bottenburg, M. K. (2012). The effects of sports sponsorship: A review and research agenda. *The marketing review*, 17-38.
- Van Gramberg, B. (2010). The usefulness of appreciative inquiry as a method to identify mass sports program success. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(30), 118-131.
- Whitney, D. D.-B. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Berett-Koehler Publishers.

7. Praktijkvoorbeeld

Beschrijf, indien beschikbaar, in max. 600 woorden een praktijkvoorbeeld van de uitvoering van de interventie: hoe was de situatie voor, tijdens en na de interventie?

Situatie voor de interventie

Danny Oudsen van voetbalvereniging ESA heeft de KNVB benaderd met zijn vraagstuk over het gebrek aan 'clubbinding' binnen zijn vereniging. Procesbegeleider Fons van der Logt heeft toen, na een intake met het bestuur, samen met Danny Oudsen een procesplan genaamd 'ESA samen sterker' vervaardigd met als vraagstuk 'hoe zorgen we dat onze leden zich binden aan de club'?

Situatie tijdens de interventie

Een verdiepingsbijeenkomst werd georganiseerd voor een kleine groep van 10 leden waarin is gebrainstormd over 'wie zijn wij als club?' en 'wat doen wij eigenlijk als club?'. Deze leden hebben samen gereflecteerd op het 'DNA' van de vereniging en samen de kernwaarden van de vereniging geformuleerd. Hierdoor ontstond beweging in de vereniging in de zin dat deze 10 leden zich als vrijwilligers aanmelden. Deze nieuwe vrijwilligers hebben tijdens de verbeeldingsfase een droomsessie voorbereid waarin een bredere samenstelling van de vereniging heeft nagedacht over de toekomst van de vereniging.

Tijdens de eerste droomsessie zijn ruim 30 leden gevraagd hun ideeën voor de toekomst 'in een ideeënboom' te hangen. Deze ideeën zijn, na nog enkele 'heisessies met kaderleden' in de fase 'vormgeven' gevangen in een gezamenlijk (vijfjaren) actieplan. Als tussenresultaat meldden nog eens 10 leden zich aan als vrijwilliger.

Situatie na de interventie

Eén van de fundamentele onderdelen van het inmiddels (deels) uitgevoerde actieplan is dat mensen die zich aanmelden bij ESA standaard welkom worden geheten door een 'ballotagecommissie' en leren van de kernwaarden van de vereniging. Zo is het 'afkopen' van vrijwilligerswerk niet langer mogelijk en dit wordt duidelijk gecommuniceerd bij het lid worden. Ook zijn halfjaarlijkse heisessies geïntroduceerd waarin de kaderleden collectief reflecteren op de positionering van de vereniging.

Het ledenaantal van ESA is gestaag gegroeid naar 1500 en een gebrek aan vrijwilligers is niet meer aan de orde.

"Er is echt iets gebeurd in die vereniging, er is een proces op gang gebracht." – Voorzitter, Danny Oudsen,

Bron

Interview met Danny Oudsen op 4 mei 2018

<https://www.esa-rijkerswoerd.nl/661/samensterker/>