

12. Notitie Veiligheid, vertrouwen en meer

Het landelijk bestuur vraagt de landelijke raad kennis te nemen van:

- a. Notitie Veiligheid, vertrouwen en meer inclusief advies Organisatie grote Scoutingevenementen en conclusies en aanbevelingen toekomstige inzet productieteams.

Het landelijk bestuur vraagt de landelijke raad in te stemmen met:

- a. De opdracht aan de werkgroep;
- b. En de benoeming van Wiebrand van der Meer en Lennard Loomans als afvaardiging van de landelijke raad te benoemen als lid van de werkgroep.

Veiligheid, vertrouwen & meer
September 2023



Inhoudsopgave

| | | |
|---|--|------------|
| Inleiding | 156 | |
| 1 | Het doel van evenementen. | 157 |
| 2 | Financiën | 158 |
| 3 | Governance van evenementen | 159 |
| 4 | Samenwerking met Scoutinglandgoed | 161 |
| 5 | HRM | 162 |
| 6 | Productie | 163 |
| 7 | Verenigingsdemocratie | 164 |
| 8 | Sociale Veiligheid / Gedragscode | 165 |
| 9 | Crisismanagement | 166 |
| 10 | Communicatie | 167 |
| Bijlage 1 – Rapporten | 168 | |
| Bijlage 2 – overzicht van acties geordend in de tijd | 169 | |

Inleiding

In de aanloop naar, tijdens en sinds Nawaka 2022 en de intrekking van de projectopdracht voor productie is veel gebeurd, gezegd en gedaan. Hierover zijn meerdere rapporten geschreven. Ieder rapport op zich biedt een relevant inzicht. Tezamen geven deze rapporten (in dit document brondocumenten genoemd) een breder overzicht dan de individuele rapporten doen. Daarom is ervoor gekozen om één samenvatting te maken voor de volgende documenten:

1. Rapportage werkgroep veiligheid en vertrouwen,
2. Projectevaluatie Nawaka 2022,
3. Conclusies en aanbevelingen toekomstige inzet productieteams,
4. Advies organisatie grote Scoutingevenementen 28-6-2023,
5. Tussenevaluatie besluitvorming Nawaka 2022
6. Brief Eshuis accountants inzake NAWAKA

Het doel van dit document is om alle adviezen en inzichten te bundelen. Daarmee gebruiken we dit document om alle onderwerpen en gekoppelde acties inzichtelijk te maken en te volgen.

In [bijlage 1](#) staat de achtergrond van de verschillende rapporten beschreven. Opgemerkt moet worden dat hoewel de verschillende rapporten ieder een uniek perspectief bieden niet voor alle groepen belanghebbenden en/of betrokken er een rapport beschikbaar was waardoor bijvoorbeeld het perspectief van jeugdleden en beroepskrachten niet beschikbaar was ten tijde van deze analyse. Bij het maken van plannen voor toekomstige evenementen zullen de in dit rapport ontbrekende perspectieven worden meegenomen.

Een samenvatting over meerdere rapportages heeft als voordeel dat de hoofdlijnen (in dit document thema's genoemd) duidelijk naar voren komen. Een mogelijk nadeel is dat door de focus op hoofdlijnen, details mogelijk niet de aandacht krijgen die zij verdienen. Door het werken met een team samengesteld uit leden van het landelijk bestuur en directie van het landelijk servicecentrum wat de hoofdlijnen evalueert, bespreekt en aanpast is geprobeerd dit risico zo klein mogelijk te maken.

Thema's

Op grond van de informatie en aanbevelingen in de 5 brondocumenten zijn er een tiental overkoepelende thema's geïdentificeerd.

1. Het doel van evenementen
2. Financiën
3. Governance van evenementen
4. Samenwerking met Scoutinglandgoed
5. HRM
6. Productie
7. Verenigingsdemocratie
8. Sociale veiligheid/ Gedragscode
9. Crisismanagement
10. Communicatie

Voor alle thema's, met uitzondering van financiën (zie hoofdstuk 2), zijn ook de aanbevolen acties beschreven. In bijlage 2 staat een overzicht van de aanbevolen acties geordend in de tijd zodat het tijdspad inzichtelijker is. De aanbevolen acties hebben op dit moment nog geen eigenaar, eigenaarschap is afhankelijk van de beleid/bestuurlijke keuze en op het moment van schrijven van dit rapport was hier nog geen duidelijkheid over.

1 Het doel van evenementen.

In 2020 is de visie op evenementen vastgesteld door het landelijk bestuur. Uit de reflecties en evaluaties van de afgelopen periode, en de landelijk raad van juni 2023, blijkt dat er een wens/nood is om de visie op en de waarde van evenementen van en voor Scouting Nederland vast te leggen, te verankeren en regelmatig te delen.

De volgende, voorlopige, aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het bespreken van de visie op evenementen:

- Wat is het doel van evenementen? Wat is de “why”?
- Wat is het ambitieniveau van de vereniging voor evenementen?
- Wat is de visie van de vereniging als het gaat om de inhoud van evenementen?
- Wat is de visie van de vereniging als het gaat om governance en risico's van evenementen?
- Zijn er qua doel en ambitieniveau significante perspectiefverschillen tussen de doelgroepen (jeugdleden, leidinggevenden, overige vrijwilligers en leden) van evenementen?
- Hoe zorgen we dat de visie breed gedeeld wordt in de vereniging?

Opmerkingen:

- We streven ernaar het HRM beleid als integraal onderdeel van de nieuwe visie op en doel van evenementen vast te leggen.
- Het definiëren en implementeren van een samenwerkingsmodel waarin betaalde krachten en vrijwilligers samenwerken op een manier die recht doet aan de eigenheid van beide partijen is een essentieel onderdeel van het HRM beleid voor evenementen.

Acties:

1. Visie op en waarde van evenementen opnieuw bespreken met stakeholders en vastleggen. (begin 2^{de} kwartaal 2024)
2. Het doel van evenementen zoals omschreven in de projectopdracht afstemmen op de opnieuw vastgelegde visie en waarde van evenementen. (eind 3^{de} kwartaal 2024)

2 Financiën

Het thema financiën kwam in meerdere documenten en discussies terug. In dit document is ervoor gekozen om financiën niet als apart thema te behandelen. De reden hiervoor is dat het landelijk bestuur van mening is dat financiële keuzes gemaakt worden op grond van beleidskeuzes, de beleidskeuzes zijn beschreven als onderdeel van de andere thema's in dit document.

3 Governance¹ van evenementen

De governance van evenementen is een aandachtspunt wat in de verschillende documenten in verschillende vormen genoemd wordt. Dit thema raakt verschillende niveaus in de vereniging, hieronder vallen - maar het is niet beperkt tot - landelijke bestuur, landelijke raad, landelijk servicecentrum, projectenbureau, team evenementen, team productie, organisatie team van het evenement, teamhoofden van evenementen en anderen. Er is een noodzaak om voor toekomstige evenementen de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te omschrijven en in te voeren.

In de aanloop naar en tijdens het Nawaka is een situatie ontstaan waarin rollen en verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk waren of niet gerespecteerd werden, procedures (m.n. tijdens crisissituaties) niet gevolgd werden en het besluitvormingsproces als onduidelijk of kwalitatief onvoldoende werd beoordeeld. Deze situatie zorgde voor frustratie en onveiligheid bij een aantal betrokkenen.

Vragen die regelmatig werden gesteld;

- Wie is waarvoor verantwoordelijk?
- Waar kan je een overzicht vinden van taken en verantwoordelijkheden? Wat is het totale plaatje?
- Hoe blijven we tijdens de looptijd van een evenement met elkaar in verbinding staan?
- Hoe zorgen we voor een commitment van alle betrokkenen op het “why” van het evenement en de positie van het evenement in de vereniging?
- Wat zijn de rollen en taken van beroepskrachten in een vrijwilligersorganisatie?
- Hoe kan het Landelijke Bestuur in een positie worden geplaatst waarin zij het verenigingsbelang versus het evenementenbelang op een eerlijke en gebalanceerde manier kan afwegen?
- Hoe borgen we de commitment van (vrijwillige) medewerkers voor evenementen op een manier dat we de continuïteit van evenement en van evenementen kunnen garanderen?
- Wat kunnen en mogen we vragen van vrijwilligers? Hoe zorgen we voor goed “werkgeverschap” voor vrijwilligers?
- Hoe sturen we externe partijen het beste aan?

Geconstateerde aandachtspunten met betrekking tot governance:

- Zorg voor een passende mate van project sturing en een uniforme interpretatie van afspraken en regelgeving, op dit moment zijn er individuele interpretaties van afspraken, processen en wet en regelgeving.
- Ontbreken van tegenkracht en reflectie als onderdeel van het besluitvormingsproces.
- Kennis van evenementen zit bij individuen en is niet ingebed in de vereniging als geheel.
- Huidige proces / toolkit is complex en wordt niet gevolgd als het gaat om crisismanagement en escalaties.
- Ontbreken van een bestuurlijk crisisplan (naast de calamiteitenplannen van het evenement), hierdoor ontbreekt een duidelijk beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden tijdens crisissituaties.
- Gezien de groeiende impact van wet- en regelgeving op evenementen, hoe zorgen wij dat we dit proactief monitoren en acties op nemen? Het is op dit moment niet duidelijk of en hoe we dit geborgd hebben.
- Heroverweging financiering grote evenementen.
- Aandacht voor fraude detectie.

Niet genoemd in de verschillende rapporten maar hier wel aan gerelateerd is om meer aandacht aan integriteit te besteden.

Geconstateerde verbeterpunten;

¹ Governance gaat over de wijze van besturen van een organisatie en de beheersing van macht binnen diezelfde organisatie. Governance gaat om het uitvoeren van beleid, de controle op deze uitvoering, de verdeling van macht en de gedragsregels en principes van een organisatie.

- Er is een noodzaak om in de projectopdracht de kaders (vrijheidsgraden) expliciet en duidelijk te omschrijven, wanneer vindt escalatie plaats, wanneer gaat verantwoordelijkheid over van OT naar het volgende escalatieniveau?
- Er is een noodzaak om PL beter te begeleiden en ondersteunen in het bewaken van de kaders van de projectopdracht.

Acties:

- Bepalen, bespreken met stakeholders, aanpassen aan de hand van feedback en vastleggen van Governance structuur evenementen als onderdeel van het nieuwe evenementen proces. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
 - Dit proces zal iteratief en via pilots worden aangepast aan de hand van de bevindingen, feedback en nieuwe inzichten.
 - Versterken rol en positie opdrachtgeverschap, zorgen voor de juiste competenties bij de opdrachtgever.
 - Tijdens crisissituaties zorgen dat tegenkracht goed benut wordt door tijd en ruimte te maken voor het uitwisselen van standpunten, maken van duidelijke afspraken en opdrachten en het stellen van toets-vragen aan de opdrachtnemer. Een en ander met respect voor rollen, taken en verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.
- Herziening toolkit evenementen zodat deze minder complex en duidelijker wordt. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
 - Organiseren van onboarding voor organisatie team van evenementen, het trainen van de toolkit / proces evenementen is hier een onderdeel van.
- Als onderdeel van de nieuwe organisatie opzet voor team productie onderzoeken hoe we de kwaliteitsbewaking van deskundigheid kunnen borgen. (eind 4^{de} kwartaal 2024)
- Het geven van een opdracht aan de directeur van de Vereniging Scouting Nederland om de aansturing van de landelijke organisatie te versterken, waardoor er een scheiding ontstaat tussen de dagelijkse bedrijfsvoering (in (project-)teams), een escalatieniveau binnen het LSC op tactisch niveau en een finale escalatie naar de directeur/ LB. Door deze lagen van elkaar te scheiden ontstaat een betere (zakelijke) aansturing, tegenspraak en overzicht en voorkomt het dubbele petten. (lopend traject, naar verwachting afgerond in 1^{ste} kwartaal 2024)
 - Discussie over rol en taken beroepskrachten in vrijwilligersorganisatie.
 - Het verbeteren van de verplichtingenadministratie en budgetbewaking vanuit de projectondersteuning en het LSC. Hierbij wordt ingezet op een model met een strikte scheiding van verantwoordelijkheden ('lines of defense').
 - Nieuwe organisatiemodel directie LSC, directie als opdrachtgever voor evenementen en portefeuillehouders van het landelijk bestuur als bestuurlijk verantwoordelijken voor het evenement.
- Uitwerken van een financieel scenario, ter overweging voor het landelijke bestuur, waarin landelijke evenementen bekostigd worden vanuit de contributie aan de vereniging en niet als zelfstandig evenement met aparte inschrijf en deelnamekosten. (eind 4^{de} kwartaal 2023)
- Periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, herzien van de inkoopcontracten. (eind 4^{de} kwartaal 2024)
- Opstellen en invoeren van een procedure voor pro-actief detecteren van fraude, dit geldt voor zowel materiële als financiële fraude.(eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Opstellen en geven van voorlichting over integer handelen voor OT leden. (eind 2^{de} kwartaal 2024)

4 Samenwerking met Scoutinglandgoed

De grote landelijke evenementen vinden plaats op het Scouting Landgoed Zeewolde (SLZ). In de afgelopen periode was er regelmatig een spanning tussen de belangen van het evenement en Scouting Nederland Fonds enerzijds en de (gepercipieerde) belangen van het SLZ anderzijds. Ook vanuit team productie en SLZ werden er verschillende verwachtingen en ervaringen gerapporteerd.

De volgende aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het thema Scouting Landgoed Zeewolde:

- Er is een nood aan een heldere en gedocumenteerde visie op het Scouting Landgoed Zeewolde.
- Herdefinieer de rol van het Scoutinglandgoed voor de eigen vereniging, zorg dat de opdracht van SLZ goed aansluit bij de doelen die de vereniging heeft met het organiseren van evenementen.
- Maak voor de evenementen op het landgoed een tijdslijn voor de voorbereidingen met keuze en beslissingsmomenten
- Bespreek en verdeel de verantwoordelijkheden voor het materiaal in het magazijn op het SLZ.
- Het korte termijn belang van het evenement en het lange termijn belang van het landgoed en daarbij behorende kaders en richtlijnen moeten structureel duidelijk zijn voor alle betrokkenen.
- De rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen van evenementen en SLZ bespreken, vastleggen en handhaven.

Opmerking(en):

- Het lijkt erop dat de eigendomsstructuur van het landgoed niet duidelijk is in de vereniging, er is nood aan een heldere en duidelijke uitleg die goed te communiceren is binnen de vereniging en waarin we het “waarom” van het SLZ verduidelijken.
- Landgoed heeft als opdracht om evenementen te faciliteren, maar moet ook continuïteit borgen (in het belang van toekomstige evenementen). Deze situatie illustreert dat er soms spanning tussen de verschillende belangen en dat deze spanning niet of zeer lastig op te lossen is, de vraag voor de vereniging is hoe wij vanuit de acceptatie dat er spanningen bestaan hier het beste mee omgaan.

Acties:

- Bespreken en opnieuw vastleggen van de rol en positie van het SLZ voor de vereniging Scouting Nederland.
 - Opmerking: Dit zal verder worden uitgewerkt als onderdeel van de evaluatie van het Scouting Landgoed Zeewolde en valt buiten het bestek van dit document.
- De strategie SLZ voor het realiseren van haar opdracht afstemmen op de opnieuw vastgelegde rol en positie van het SLZ voor de vereniging Scouting Nederland.
 - Opmerking: Dit zal verder worden uitgewerkt als onderdeel van de evaluatie van het Scouting Landgoed Zeewolde en valt buiten het bestek van dit document.
- Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden van vrijwilligers van het landgoed en evenementen vastleggen en handhaven als onderdeel van het nieuwe evenementen proces en de nieuwe organisatie opzet voor productie. Onderdeel hiervan is het vastleggen hoe om te gaan met spanningen tussen mogelijk verschillende belangen van het landgoed en evenementen (eind 3^{de} kwartaal 2024)

5 HRM

Alle Scouts gezamenlijk zijn de kracht van Scouting. HRM heeft op veel vlakken invloed op wat we doen en hoe we dit doen. Dit maakt ook dat HRM groter is dan en niet het exclusieve gebied van de HRM-ers of HRM teams maar aandacht vraagt van alle betrokkenen bij een evenement. Het HRM beleid en de uitvoering van dit beleid als evenementen kwam in alle evaluaties en rapporten als een belangrijk aandachtspunt naar voren.

De volgende aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het thema HRM:

- Zorg beter voor het behoud en waardering van alle vrijwilligers betrokken bij een evenement.
- Er blijkt een onbekendheid zijn met het vastgestelde HRM beleid voor landelijke vrijwilligers. Het beleid wordt niet consistent op de juiste manier uitgevoerd voor de verschillende landelijke evenementen.
- Er is een bezorgdheid over de inzet die wij vragen van vrijwilligers, past dit nog binnen een redelijk te verwachten belasting of overvragen wij (sommige) vrijwilligers?
- Het blijkt erg lastig te zijn om teamcoördinatoren te vinden voor landelijke evenementen. Er is een lage doorstroom en geen gerichte opleiding of begeleiding.
- Zorg dat medewerkers van evenementen zich verbonden voelen met Scouting Nederland en met elkaar.
- Door het ontbreken van het bijhouden van een HR dossier blijkt het lastig te zijn om lessen geleerd over het functioneren van een vrijwilliger tijdens een evenement te gebruiken om deze medewerker tijdens een volgend evenement op de juiste plaats te zetten als onderdeel van het aannamebeleid.

Opmerking(en):

- Waar in sommige van de brondocumenten gesproken wordt over “rotte appels” wil het Landelijk Bestuur benadrukken dat het hier niet gaat om grensoverschrijdend gedrag in de zin van het protocol grensoverschrijdend gedrag maar om gedrag wat niet binnen de normen van de normale sociale omgang of de gedragscode valt.

Acties:

- Onderzoeken of en zo ja in welke mate het huidige HRM beleid voor evenementen passend is voor de verschillende evenementen. (eind 1^{ste} kwartaal 2024)
- Het introduceren en invoeren van een “comply or explain policy” voor de uitvoering van het landelijke HRM beleid voor evenementen. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Uitwerken en een introductie plan maken voor hoe we zorgen voor de juiste belasting van medewerkers en deze bewaken. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Opstarten van het nieuwe HRM en SA project voor training en coaching van vrijwillig middle management. (eind 4^{de} kwartaal 2024)
- Onderzoeken van de wenselijkheid en mogelijkheid van het bijhouden van een HR dossier voor landelijk vrijwilligers zodat we de makkelijker “de juiste medewerker op de juiste plaats” kunnen realiseren. (eind 1^{ste} kwartaal 2024)
- Plan maken en uitvoeren voor het gefaseerd invoeren van hetzelfde vrijwilligersbeleid voor vrijwilligers van het Scoutinglandgoed Zeewolde en productievrijwilligers voor momenten buiten de voorbereiding en uitvoering van een evenement. (eind 2^{de} kwartaal 2024)

6 Productie

Productiemedewerkers zijn door hun inzet en expertise cruciaal voor het succes, veiligheid en de betaalbaarheid van evenementen. In de afgelopen periode is er veel gebeurd met productie waardoor oprechte aandacht, respect voor de positie van productie binnen evenementen en gerichte acties op zijn plaats zijn richting de vrijwilligers van productie. In de beschreven stukken en in de gesprekken met vrijwilligers van productie kwam sterk naar voren dat men uitkijkt naar het herstarten van evenementen maar tegelijkertijd een rol wil spelen in het implementeren van de lessen geleerd in de afgelopen periode.

De volgende aandachtspunten op het thema productie zijn geïdentificeerd:

- Maak zo snel mogelijk werk van het behoud van ex-productiemensen en ex-TOES-mensen voor Scouting.
- We spreken vaak over productie als één geheel maar er is veel diversiteit in productie, bij elk vervolgtraject zal met deze diversiteit expliciet rekening gehouden moeten worden.
- Er is een logisch verschil in uitgangspunten tussen (sommige) productieteams en evenementen. Vanuit evenementperspectief is men gericht op het evenement zelf terwijl veel productieteams een perspectief hebben over meerdere evenementen heen. Dit vraagt om een wederzijds begrip en heeft invloed op de te kiezen organisatievorm voor productie.
- Respecteer bij evenementen dat voor productie continuïteit belangrijk en potentieel kostenverlagend is, sommige zaken zijn hierdoor een “gegeven” voor het evenement.
- Keuzes en afwegingen in het bepalen van het doel van evenementen kunnen invloed hebben op de productieteams. Het is belangrijk hier op redelijk korte termijn een besluit over te nemen en hier transparant in te zijn en het besluit tijdig en helder te communiceren.
- Zorg dat vertegenwoordigers van de vrijwilligers van team productie integraal onderdeel uitmaken van het evenement OT, dit vraagt nog nader overleg met projectleiders en overige betrokkenen.
- Zorg dat vertegenwoordigers van de vrijwilligers van team productie vertegenwoordigd zijn binnen team evenementen op een manier die recht doet aan het belang van productie en waarbij zij actief betrokken zijn bij de besluitvorming in team evenementen.
- Hoe brengen we de Scoutingmentaliteit in het evenementenbeleid zodat vrijwilligers zich herkennen in de manier waarop we evenementen organiseren?

Opmerkingen:

- De projectleider is integraal verantwoordelijk voor een evenement, dit maakt dat de projectleider een essentiële rol speelt in de communicatie en omgang met productie binnen het evenement.
- Het sterker benaderen van een evenement vanuit de gedachte van co-creatie en multidisciplinaire-samenwerking kan mogelijk leiden tot een verbetering van het wederzijdse begrip, commitment en kwaliteit van de samenwerking.

Acties

- Afronden van het lopende traject (vanuit het landelijk team HRM) om met de medewerkers van productie te spreken. (4^{de} kwartaal 2023)
- Opstarten van het gesprek (eerste acties reeds gepland voor september '23), geleid door het landelijk team evenementen, met de vrijwilligers van productie over de toekomstige organisatievorm van productie binnen en buiten evenementen. (3^{de} kwartaal 2023)

Opmerking: de uitkomst van het lopende traject en gesprekken zal resulteren in aanvullende acties, aangezien deze op het moment van schrijven van dit rapport nog niet bekend zijn ontbreken deze aanvullende acties in dit lijstje.

7 Verenigingsdemocratie

Gerelateerd aan de discussies over in verbinding staan en gezien worden kwam in de afgelopen periode ook het onderwerp vertegenwoordigd worden naar voren. Het onderwerp vertegenwoordigd worden is onderdeel van het thema verenigingsdemocratie, dit staat reeds geagendeerd voor de Landelijke Raad van December 2023.

De volgende aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het thema Verenigingsdemocratie:

- Onderzoek of de verschillende leden van de vereniging (zoals landelijke vrijwilligers en vrijwilligers van de kampeerterreinen) op een goede/passende manier vertegenwoordigd zijn in de landelijke raad en maak hier een plan voor.
- Herzien het aannameproces voor landelijke bestuursleden, en kijk daarin ook opnieuw naar de rol van de landelijke raad.
- We moeten geen experts in het Landelijk Bestuur willen die de machinekamer ingaan, we zouden wel op profielen kunnen zoeken (bv HRM of governance).
- Hoe ga je om met de spanning tussen mensen vinden die in het team passen en benodigde expertise / competenties?
- Wat is de positie en de rol van de landelijk raad voor landelijke evenementen?

Opmerking(en):

- Als uitvloeisel van het uitwerken van de verenigingsdemocratie kan mogelijk ook de participatie in het werven van Landelijk Bestuursleden veranderen en kan de Landelijke Raad hier een grotere rol in spelen.
- Het verdient aanbeveling om tot 1 model te komen voor werving, selectie en samenstelling van besturen wat op ieder niveau in de vereniging kan worden toegepast.

Acties:

- Het verder uitwerken van een visie op besturen en de verhouding van het Landelijk Bestuur ten opzichte van de vereniging. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Landelijke raad vragen welke competenties zij graag in het Landelijk Bestuur vertegenwoordigd zien. (eind 1^{ste} kwartaal 2024)
- Onderzoeken of het mogelijk is om een competentie matrix voor de samenstelling van besturen in Scouting Nederland te definiëren en te implementeren. (eind 2^{de} kwartaal 2024)

8 Sociale Veiligheid / Gedragscode

In de afgelopen periode is gebleken dat het onderwerp Sociale veiligheid en gedragscode blijvende aandacht verdient. Dit geldt voor alle geledingen binnen de vereniging en is zeker niet uniek voor evenementen. Het werken aan dit thema is een voorwaarde voor het creëren en in stand houden van een veilig sociaal klimaat en het in verbinding met elkaar staan. Hiermee is dit thema een voorwaarde voor veel van de andere thema's.

De volgende aandachtspunten op het thema Sociale Veiligheid zijn geïdentificeerd:

- Er is een breed gevoelde noodzaak om de gedragscode aan te scherpen, verenigingsbreed uit te rollen en consequent te handhaven.
- Er is een onbekendheid in de vereniging met de reeds bestaande instrumenten (bv gedragscode), het is belangrijk om niet te wachten op een nieuwe set of versie van instrumenten maar reeds aan de slag te gaan met de bestaande instrumenten.
- Belangrijk is om dit thema niet als een zwart/wit of goed/fout thema te benaderen maar actief de "grijze" gebieden op te zoeken om zo de discussie aan te gaan en bewustwording te creëren.
- Dit thema is gebaat bij de kracht van herhaling.
- Er is een zekere mate van handelingsverlegenheid bij alle betrokkenen als het gaat over dit thema, het zo omschrijven van de gedragscode dat deze makkelijk hanteerbaar is kan helpen om deze handelingsverlegenheid te verminderen.
- Overweeg een verplicht trainingsprogramma voor evenementen wat lijkt op de Safe from Harm trainingen voor de WSJ en soortgelijke internationale evenementen.

Opmerking(en):

- Bij internationale evenementen van WOSM (bijv. Rovermoot of World Scout Jamborees) wordt Safe from Harm ingezet in de preventie van ongewenste situaties, maar is het team ook verantwoordelijk voor handhaving bij meldingen van incidenten.
- De discussie over sociale veiligheid en gedragscode is breder dan evenementen, het verdient vereniging brede aandacht.

Acties

- Het betrekken van vrijwilligers van de landelijke en evenementen teams bij de herijking van de gedragscode. (eind 3^{de} kwartaal 2024)
- Het ontwikkelen en invoeren van een langjarige inzet om individuele en collectieve verantwoordelijkheid met betrekking tot sociale veiligheid en gedragscode vanuit Scouting Nederland onder leiding en kaderleden te agenderen. (eind 2^{de} kwartaal 2024)

9 Crisismanagement

Het Nawaka 2022 heeft het onderwerp crisismanagement ter tafel gebracht als een aandachtspunt voor Scouting Nederland. In meerdere van de evaluatiedocumenten is dit genoemd als een onderwerp waarop verbeteringen moeten worden gerealiseerd. Met het opstarten van de organisatie van het najaar evenement 2024 en Scout In 2025 wint dit onderwerp aan belang.

De volgende aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het thema Crisismanagement:

- Er werd ervaren dat tijdens crisissituaties voor evenementen in de afgelopen periode het ontbrak aan rolvastheid bij het Landelijk Bestuur en overige betrokkenen.
- In de afgelopen periode bleek dat we voor evenementen calamiteitenplannen hebben maar dat een crisisplan op bestuurlijk niveau ontbrak.
- Hoe crisismanagement in te richten voor het Landelijk Bestuur en Landelijk Service Centrum is nog niet uitgewerkt.
- Wat is de rol en verwachting van de landelijk raad bij crisismanagement?

Opmerking(en):

- Crisismanagement is een integraal onderdeel van de governance van evenementen. De reden dat we dit hier apart vermelden is dat het als expliciet onderwerp werd genoemd in meerdere evaluatiedocumenten.
- De rollen en verantwoordelijkheden moeten zeer expliciet beschreven zijn in het crisisplan om te voorkomen dat er onduidelijkheden zijn in een crisissituatie.

Acties:

- Het ontwikkelen en invoeren van een bestuurlijk crisisplan. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Onderzoeken hoe we de bestuurlijke kant & governance voor crisisplannen voor evenementen hebben ingedekt. (eind 2^{de} kwartaal 2024)
- Borgen dat de procesmatige veiligheidskleppen en het escalatiemodel worden gebruikt en nageleefd. Periodiek evalueren van veiligheidskleppen en escalatiemodel. (doorlopend)
- Het actief monitoren van bestaande crisisplannen op effectiviteit door landelijk team evenement, directie LSC en Landelijk bestuur. (doorlopend)

10 Communicatie

In de afgelopen periode is veel gebeurd en veel gecommuniceerd, soms heeft deze communicatie positief uitpakkt (bv HRM gesprekken met productie) en soms niet. Het belang van een goede communicatie is in ieder geval duidelijk geworden en onderschreven door alle betrokkenen. Om een herstart van evenementen te realiseren verdient hoe wij communiceren blijvende aandacht. Tegelijkertijd zullen persoonlijke voorkeuren en interpretaties altijd een rol blijven spelen, zolang wij op een respectvolle manier met elkaar in verbinding staan hoeft dit geen onoverkomelijk heden te geven.

De volgende aandachtspunten zijn geïdentificeerd voor het thema Communicatie:

- Ontwerp je boodschap vanuit de ontvanger en niet enkel en alleen vanuit de zender.
- Ontwerp je (interne) boodschap gericht op het in verbinding staan.
- Ontwerp een communicatiestrategie gebaseerd op het nieuwe evenementenproces, een onderdeel hiervan is het besluit wanneer we direct naar alle leden van een team en wanneer we naar de teamleiders / teamcoördinatoren communiceren.
- Benadruk in de communicatie over het najaar evenement 2024 en Scout In 2025 dat we het nieuwe evenementenproces vanuit een iteratief / pilot benadering uitvoeren, er zullen zaken niet meteen goed gaan en men wordt uitgenodigd om suggesties en ideeën voor procesverbeteringen te delen.

Opmerking(en):

- Voor alle teams geldt: neem op tijd een stap terug, tel tot 10 en communiceer op een heldere en rationele manier en niet vanuit je primaire emotie zodat je de verbinding in stand houdt.
- Het herstellen van de verbinding vanuit het LB en het LSC richting productie zullen we aangaan vanuit personen die nieuw aangenomen zijn of op een andere manier niet betrokken waren bij eerdere besluitvorming.

Acties:

- Actief werken aan het herstellen van de verbinding met team productie. (doorlopend, gestart in Q1 / 2 2023)

Bijlage 1 – Rapporten

Rapportage werkgroep veiligheid en vertrouwen

Dit is het rapport van de werkgroep veiligheid en vertrouwen, in de Landelijk Raad van 11 juni 2022 is de opdracht van deze werkgroep vastgesteld: *“De werkgroep gaat de komende periode in gesprek met diverse scouts uit verschillende teams om een goed beeld te vormen hoe we landelijk samenwerken en hoe veiligheid daarbij een rol speelt. We gaan daarbij in op de vragen als: Hoe ziet de veiligheid en samenwerking er op dit moment uit binnen de diverse teams? Hoe is dit de afgelopen jaren gegaan en waar staan we nu? Maar ook hoe zien we dit idealiter en wat is daarvoor nodig? Uitkomsten en aanbevelingen zullen worden meegenomen bij (onder andere) de inrichting van onze landelijke evenementen in de toekomst.”*

Projectevaluatie Nawaka 2022,

Dit rapport bevat de projectevaluatie van het organisatieteam (OT) van het Nawaka 2022 zoals die is aangeboden aan het Landelijk Bestuur. Deze evaluatie bevat drie onderdelen:

- Een algemene evaluatie van Nawaka 2022 met bijdragen van deelnemers, medewerkers en andere betrokkenen;
- Een overdrachtsdocument of draaiboek ten behoeve van een volgende editie;
- Aanbevelingen voor de vereniging als het gaat om de organisatie van grootschalige, landelijke evenementen in de volle breedte.

Conclusies en aanbevelingen toekomstige inzet productieteams

Is een verslag van de gesprekken die door beroepskrachten (Maartje Snelders & Marijke Hodes) van het landelijk team HRM zijn gehouden met vertegenwoordigers van de verschillende teams van productie (onderdeel van landelijk team evenementen) naar aanleiding van het intrekken van de projectopdracht van productie. Op grond van deze gesprekken zijn er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Dit rapport is geschreven vanuit het perspectief van productie.

Advies organisatie grote Scoutingevenementen 28-6-2023,

Is een advies van Marise Bezema & Bas Mulder in hun hoedanigheid als onafhankelijke adviseurs van het Landelijk Bestuur over het organiseren van grootschalige evenementen door Scouting Nederland. Voor het opstellen van dit rapporten hebben de adviseurs met name met projectleiders gesproken.

2.3 Tussenevaluatie besluitvorming Nawaka 2022

Dit rapport is een terugblik van het Landelijk bestuur (LB) op de besluitvorming rondom Nawaka (Nationaal Waterkamp) 2022. Deze evaluatie is geschreven vanuit de rol van het LB als opdrachtgever van dit landelijke evenement en als eindverantwoordelijke voor het uitvoeren van het beleid van de vereniging Scouting Nederland. Het gaat in op de beleving van het LB en kan daarom verschillen van de beleving van andere organisatieonderdelen of individuele personen binnen onze vereniging.

Brief Eshuis accountants inzake NAWAKA

De accountant heeft op verzoek van het Landelijk Bestuur bij de jaarrekeningcontrole over 2022 specifiek aandacht besteed aan de uitkomsten van NAWAKA 2022.

Bijlage 2 – overzicht van acties geordend in de tijd

Een terugkoppeling over de status van de gepland acties is voorzien voor eind 2024.

| Thema | Actie | Tijd |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Crisismanagement | Borgen dat de procesmatige veiligheidskleppen en het escalatiemodel worden gebruikt en nageleefd. Periodiek evalueren van veiligheidskleppen en escalatiemodel. | Doorlopend |
| Crisismanagement | Het actief monitoren van bestaande crisisplannen op effectiviteit door landelijk team evenement, directie LSC en Landelijk bestuur. | Doorlopend |
| Communicatie | Actief werken aan het herstellen van de verbinding met team productie. | Doorlopend |
| Productie | Opstarten van het gesprek (eerste acties reeds gepland voor september '23), geleid door het landelijk team evenementen, met de vrijwilligers van productie over de toekomstige organisatievorm van productie binnen en buiten evenementen. | 3 ^{de} kwartaal 2023 |
| Productie | Afronden van het lopende traject (vanuit het landelijk team HRM) om met de medewerkers van productie te spreken. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2023 |
| Governance | Het geven van een opdracht aan de directeur van de Vereniging Scouting Nederland om de aansturing van de landelijke organisatie te versterken. | Eind 1 ^{ste} kwartaal 2024 |
| HRM | Onderzoeken van de wenselijkheid en mogelijkheid van het bijhouden van een HR dossier voor landelijk vrijwilligers zodat we de makkelijker “de juiste medewerker op de juiste plaats” kunnen realiseren. (eind 1 ^{ste} kwartaal 2024) | Eind 1 ^{ste} kwartaal 2024 |
| HRM | Onderzoeken of en zo ja in welke mate het huidige HRM beleid voor evenementen passend is voor de verschillende evenementen. | Eind 1 ^{ste} kwartaal 2024 |
| Verenigingsdemocratie | Landelijke raad vragen welke competenties zij graag in het Landelijk Bestuur vertegenwoordigd zien. | Eind 1 ^{ste} kwartaal 2024 |
| Het doel van evenementen | Visie op en waarde van evenementen opnieuw bespreken met stakeholders en vastleggen. | Begin 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Bepalen, bespreken met stakeholders, aanpassen aan de hand van feedback en vastleggen van Governance structuur evenementen als onderdeel van het nieuwe evenementen proces. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Herziening toolkit evenementen zodat deze minder complex en duidelijker wordt. (eind 2 ^{de} kwartaal 2024) | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| HRM | Het introduceren en invoeren van een “comply or explain policy” voor de uitvoering van het landelijke HRM beleid voor evenementen. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| HRM | Uitwerken en een introductie plan maken voor hoe we zorgen voor de juiste belasting van medewerkers en deze bewaken. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| HRM | Plan maken en uitvoeren voor het gefaseerd invoeren van hetzelfde vrijwilligersbeleid voor vrijwilligers van het Scoutinglandgoed Zeewolde en productievrijwilligers voor momenten buiten de voorbereiding en uitvoering van een evenement. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |

| | | |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|
| Verenigingsdemocratie | Onderzoeken of het mogelijk is om een competentie matrix voor de samenstelling van besturen in Scouting Nederland te definiëren en te implementeren. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Verenigingsdemocratie | Onderzoeken of het mogelijk is om een competentie matrix voor de samenstelling van besturen in Scouting Nederland te definiëren en te implementeren. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Sociale Veiligheid / Democratie | Het ontwikkelen en invoeren van een langjarige inzet om individuele en collectieve verantwoordelijkheid met betrekking tot sociale veiligheid en gedragscode vanuit Scouting Nederland onder leiding en kaderleden te agenderen. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Crisismanagement | Het ontwikkelen en invoeren van een bestuurlijk crisisplan. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Crisismanagement | Onderzoeken hoe we de bestuurlijke kant & governance voor crisisplannen voor evenementen hebben ingedekt. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Opstellen en invoeren van een procedure voor pro-actief detecteren van fraude, dit geldt voor zowel materiële als financiële fraude. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Opstellen en geven van voorlichting over integer handelen voor OT leden. | Eind 2 ^{de} kwartaal 2024 |
| Het doel van evenementen | Het doel van evenementen zoals omschreven in de projectopdracht afstemmen op de opnieuw vastgelegde visie en waarde van evenementen. | Eind 3 ^{de} kwartaal 2024 |
| Samenwerking met Scoutinglandgoed | Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden van vrijwilligers van het landgoed en evenementen vastleggen en handhaven als onderdeel van het nieuwe evenementen proces en de nieuwe organisatie opzet voor productie. Onderdeel hiervan is het vastleggen hoe om te gaan met spanningen tussen mogelijk verschillende belangen van het landgoed en evenementen. | Eind 3 ^{de} kwartaal 2024 |
| Sociale Veiligheid / Democratie | Het betrekken van vrijwilligers van de landelijke en evenementen teams bij de herijking van de gedragscode. | Eind 3 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Uitwerken van een financieel scenario, ter overweging van het landelijke bestuur, waarin landelijke evenementen bekostigd worden vanuit de contributie aan de vereniging en niet als zelfstandig evenement met aparte inschrijf en deelnamekosten. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Als onderdeel van de nieuwe organisatie opzet voor team productie onderzoeken hoe we de kwaliteitsbewaking van deskundigheid kunnen borgen. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2024 |
| HRM | Opstarten van het nieuwe HRM en SA project voor training en coaching van vrijwillig middle management. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2024 |
| Verenigingsdemocratie | Het verder uitwerken van een visie op besturen en de verhouding van het Landelijk Bestuur ten opzichte van de vereniging. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2024 |
| Governance | Periodiek herzien van inkoopcontracten. | Eind 4 ^{de} kwartaal 2024 |

Concept advies organisatie grootschalige evenementen Scouting Nederland



We adviseren het landelijk bestuur om bij het uitwerken van een nieuw model voor de organisatie van grootschalige evenementen rekening te houden met de volgende adviezen:

1. De beste manier om sorry te zeggen en gehoord te worden is het **weer organiseren** van grootschalige evenementen; biedt perspectief en de mogelijkheid om mee te doen in een nieuw organisatiemodel.
2. Bepaal als vereniging het **ambitieniveau van evenementen**.
3. Geef **projectleiders meer autonomie** bij de organisatie van hun evenement.
4. Zorg voor een **eenduidige aansturing van de projectleiders**. Projectleiders hebben maar één opdrachtgever, die hiervoor voldoende mandaat heeft vanuit het landelijk bestuur.
5. **Heroverweeg de financiering** van grote evenementen, zodanig dat een basis infrastructuur aan kennis en ondersteuning gedekt is uit de verenigingsbegroting.
6. Zorg dat de **opdracht van het Scoutinglandgoed** goed aansluit bij de doelen die de vereniging heeft met het organiseren van evenementen.
7. Zorg dat **medewerkers van evenementen** zich verbonden voelen met Scouting Nederland en met elkaar. Organiseer de medewerkers bijvoorbeeld in gildes.
8. Investeer in de **kennis en ervaring** van het (midden)management van evenementen.
9. En uiteraard: besteed voldoende **aandacht en tijd aan het implementeren** van een nieuw organisatiemodel.

Marise Bezema
Bas Mulder
28 juni 2023

Aanleiding

Scouting Nederland is al enige tijd bezig het aanpassen van de organisatie van evenementen. Zo is TOES omgevormd naar een productie organisatie, is de rol van het projectenbureau en het landelijk bestuur gewijzigd, is een evenementen organisatie vormgegeven en is besloten alle grote evenementen op het Scoutinglandgoed in Zeewolde te organiseren, waar ook het magazijn is gevestigd. Het doel van deze veranderingen was om als landelijke organisatie meer sturing en regie op de evenementen te hebben, de risico's te verminderen en vrijwilligers beter te ondersteunen.

Het is flink mis gegaan zowel in de aanloop van de organisatie naar Nawaka 2022 als met de financiële resultaten van Nawaka. Inmiddels zijn er verschillende evaluaties gedaan naar de reden waarom het mis is gegaan. Op dit moment is er geen organisatie(structuur) binnen onze vereniging die gebruikt kan worden voor de organisatie van grootschalige evenementen. Daarom is besloten voorlopig niet te starten met de organisatie van een Scout-In of Nationale Jamboree.

Grootschalige evenementen zijn belangrijk voor de identiteit van de vereniging, bieden onze leden uitdagende activiteiten en zijn belangrijk voor de implementatie vernieuwingen. De landelijke organisatie zoekt daarom naar een nieuw organisatiemodel en werkwijze voor het organiseren van de grootschalige evenementen.

Werkwijze

In december 2022 is Bas Mulder gevraagd voor de zomer van 2023 te komen tot een advies over de organisatie van evenementen. Bas heeft Marise Bezema gevraagd deze adviesopdracht samen te doen. Wij zijn beiden in een lang verleden lid geweest van het landelijk bestuur en hebben in onze portefeuilles nooit de verantwoordelijkheid gehad voor de organisatie van evenementen. We kijken daarom met enige afstand naar de ontstane situatie en de manier waarop in het verre en nabije verleden grootschalige evenementen zijn georganiseerd.

Omdat we geen ervaring hebben met de organisatie van evenementen hebben we vooral met mensen gesproken die wel een ruime ervaring hebben met grote evenementen, in de rol van opdrachtgever, projectleider, medewerker LSC, TOES-bestuurder en/of hoofd van een productieteam. We hebben dertien individuele gesprekken gevoerd via MS Teams en één groepsgesprek in het Avonturenhuis gehouden.

Onze adviezen

Ons advies zijn geen kant en klaar nieuw model voor de organisatie van grote evenementen binnen onze vereniging. We vinden dat zo'n model ontworpen moet worden door diegenen die een rol als opdrachtgever hebben binnen het model, samen met de beroepskrachten en vrijwilligers die binnen het model hun werk mogen doen.

Onze adviezen zijn niet revolutionair. Sterker nog: af en toe trappen we misschien een open deur nog een stukje verder open. Toch vinden we het belangrijk ook dat soort adviezen op te schrijven. Vooral omdat ze bij het uitwerken van een nieuw model niet vergeten mogen worden.

De adviezen uitgeschreven

1. De beste manier om sorry te zeggen en gehoord te worden is het **weer organiseren** van grootschalige evenementen. Dit biedt perspectief en de mogelijkheid om mee te doen in een nieuw organisatiemodel.

Geef onze vrijwilligers weer perspectief op het organiseren van een groot evenement. Door dit te doen is het mogelijk om én sorry te zeggen, én over de as van het organiseren van een activiteit met elkaar in gesprek te gaan en te werken aan een nieuw organisatie model. De Scout-In is de meest voor de hand liggende activiteit om dit te doen. Hoewel erg ambitieus, geeft een Scout-In in september 2024 perspectief en een deadline om het nieuwe model uit te werken. Een Scout-In in 2025 kan natuurlijk ook, maar het risico op langer wachten met het organiseren van een evenement is dat een groot deel van de vrijwilligers een andere invulling voor hun vrije tijd gevonden heeft.

2. Bepaal als vereniging **het ambitieniveau** van evenementen.

Evenementen geven een belangrijke invulling aan de identiteit van de vereniging. De natuurlijke houding en ambitie van veel projectorganisaties is om de komende editie net weer een slag beter, groter en mooier te laten zijn dan de vorige. De vraag is of dit nodig en wenselijk is. Bepaal daarom per evenement het ambitieniveau, wat willen we als vereniging uitstralen? Is dat podium, die tent en die band nodig? Waar ligt de focus? Willen we back to basic? Bepaal dit ambitieniveau los van wat er 'geritseld en geregeld' wordt.

3. Geef projectleiders **meer autonomie** bij de organisatie van hun evenement.

De projectleiders hebben een belangrijke taak en verantwoordelijkheid in de vereniging door het organiseren van evenementen. Bij zo'n verantwoordelijkheid hoort voldoende mandaat en autonomie. We vinden dat projectleiders veel te maken hebben met zij-sturing (daarover in advies 4 meer) en onvoldoende autonomie hebben om een evenement te runnen op de manier die zij goed vinden. De impact van het HR-beleid op de organisatie van evenementen is daarbij groot. En dit beleid conflicteert soms met hoe de projectleiders hun organisatie team willen vormgeven.

Daarom de volgende deeladviezen:

- Maximaal **twee projectleiders** per evenement, omdat dit het makkelijkste samenwerkt. Je belt om te sparren, je beslist met z'n tweeën.
- Projectleiders stellen hun **eigen team** samen. Essentieel voor de projectleiders is dat zij zelf hun team samenstellen, zij moeten samenwerken met hun team. Door de projectleiders de zeggenschap te geven over hun eigen team geef je ze maximale invloed op het realiseren van hun resultaat.
- Projectleiders zijn tijdens het evenement de **baas over het landgoed**: ze krijgen de 'sleutel'. De landgoed organisatie staat dan ten dienste van het evenement.
- Grotere autonomie betekent ook **streng selectie**. Geen goede projectleiders? Geen evenement. Streng selectie is ook aantrekkelijk voor goede projectleiders.

- Denk na over het **opleiden** van nieuwe projectleiders. Hiervoor zijn meerdere modellen denkbaar. Geef jonge projectleiders een meer senior coach op afstand. Vraag projectleiders één van hun OT-leden op te leiden als projectleider. Echter, voeg geen 3^e projectleider toe om op te leiden. Dit leidt tot te veel afstemproblemen.
 - De **begroting** wordt al heel vroeg in het proces vastgesteld. Projectleiders hebben beperkt mandaat om de begroting te wijzigen. Maak aan het begin van het projectafspraken met de opdrachtgever over mogelijkheden om de begroting op een **beperkt aantal vaste momenten te wijzigen**.
4. Zorg voor een **eenduidige aansturing** van de projectleiders. Projectleiders hebben maar één opdrachtgever, die hiervoor voldoende mandaat heeft vanuit het landelijk bestuur.

De wijze van aansturing van de evenementen is nu te ingewikkeld, te veel lagen en te veel verschillende partijen hebben invloed. 'Iedereen' bemoeit zich met de evenementen, dit zorgt voor onduidelijke aansturing en veel zij-sturing.

Een projectleider heeft maar één opdrachtgever, die zo nodig escaleert naar het bestuur. De opdrachtgever kan vrijwilliger of beroepskracht zijn. Deze manier van werken, vraagt om rolvastheid van alle betrokkenen. Goed opdrachtgeverschap is belangrijk voor het succes van de evenementen en vraagt senioriteit en de mogelijkheid om een opdrachtnemer te challengen, zonder de opdracht over te nemen.

5. **Heroverweeg de financiering** van grote evenementen, zodanig dat een basisinfrastructuur aan kennis en ondersteuning gedekt is uit de verenigingsbegroting.

Evenementen zijn een waardevol onderdeel van Scouting. Op dit moment moeten de evenementen alle kosten van het evenement financieren. Dit zorgt voor een grote financiële last die leidt tot hoge deelnemersbijdrage. Als de vereniging vindt dat de evenementen waarde hebben, dan rechtvaardigt dit ook een investering in evenementen. Zo zorgen we voor een goede basis infrastructuur en kennis en houden we evenementen betaalbaar. Bepaal daarom wat de waarde van evenementen voor de vereniging is.

De basisinfrastructuur staat ten dienste van de organisatieteams. Geef de OT's dan ook een stem in de diensten die vanuit de basisinfrastructuur worden geleverd, bijvoorbeeld in de af te sluiten raamcontracten. Op deze wijze zorg je voor draagvlak bij de OT's voor de diensten.

6. Zorg dat de **opdracht van het Scoutinglandgoed** goed aansluit bij de doelen die de vereniging heeft met het organiseren van evenementen.

Als evenementen van grote waarde zijn voor de vereniging en dé locatie voor onze grootschalige evenementen, dan is het belangrijk dat het landgoed ook echt ten dienste staat van deze evenementen. Dat betekent onder andere dat het landgoed volledig beschikbaar is voor de evenementen en dat hier een reële financiële vergoeding tegenover staat.

Tegelijkertijd geeft de beschikbaarheid van het landgoed ook de mogelijkheid om tot een vaste indeling van het terrein te komen tijdens evenementen en hierover afspraken te maken met leveranciers. Zo kan het landgoed evenementen optimaal

ondersteunen en evenementen ontzorgen.

7. Zorg dat **medewerkers van evenementen** zich verbonden voelen met Scouting Nederland en met elkaar. Organiseer de medewerkers bijvoorbeeld **in gildes**.

Veel van de vrijwilligers in onze vereniging hebben de behoefte onderdeel te zijn van een vast team. In dat team zitten je vrienden en daarom is het leuk om enorm hard te werken voor en tijdens evenementen. Dit is in het belang van de vereniging aangezien zo een brede pool aan vrijwilligers blijft bestaan die beschikbaar is voor evenementen.

We zien een spanning tussen het organiseren van medewerkers in specialistische teams en de noodzaak van organisatieteams van evenementen om medewerkers te selecteren die het beste passen bij hun evenement. Deze spanning is er al sinds de World Scout Jamboree in 1995 geweest, al wordt deze mogelijk niet door iedereen zo gevoeld. We denken dat deze spanning niet te voorkomen is. We adviseren deze spanning te onderkennen en te accepteren en hier met elkaar zo goed mogelijk nieuwe afspraken over te maken.

We adviseren teams op te richten die de naam gildes zouden kunnen krijgen; *een samenwerkingsverband van ambachtslieden met hetzelfde beroep*. Vrijwilligers zijn lid van een gilde omdat het leuk is om er lid te zijn en waar wordt gewerkt aan het opbouwen van kennis. Deze gildes kunnen zowel voor de productie, als voor de programmakant van evenementen, worden opgericht.

Het functioneren van de gildes wordt gefaciliteerd door de vereniging. Dat betekent ook dat de vereniging bepaalt welke gildes er nodig zijn om evenementen goed te organiseren. Dit vraagt een zorgvuldige afweging, die in overleg met vrijwilligers vanuit de productie- én de programmakant van evenementen gemaakt moet worden. Daarbij adviseren we heldere keuzes te maken over welke activiteiten ondergebracht worden in gildes. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in:

- Activiteiten die ondergebracht worden in algemene gildes met een zelfstandige opdracht vanuit de vereniging.
- Activiteiten die zodanig verbonden zijn aan de faciliteiten van het Scoutinglandgoed dat deze verbonden zijn aan de organisatie van het landgoed.
- Activiteiten die beter ingehuurd kunnen worden dan uitgevoerd door vrijwilligers.

Het is belangrijk dat met de gildes gelijke afspraken worden gemaakt over de spelregels binnen de gildes. Hoe gaan we met elkaar om en hoe wordt omgegaan met ongewenst gedrag. Iedereen is welkom binnen de gildes, mits je je houdt aan de afspraken.

8. Investeer in de **kennis en ervaring** van het (midden)management van evenementen.

Voor het organiseren van grote evenementen is het van cruciaal belang dat we kennis en ervaring hebben van de productie van evenementen in onze vereniging. Dat geldt zowel voor de mensen die actief zijn als teamhoofd, als voor de mensen in een opdracht gevende rol als projectleider van een evenement of als opdrachtgever namens het landelijk bestuur. De eisen die door de overheid gesteld worden aan evenementen zijn de afgelopen tijd steeds strenger geworden. Daardoor sluit de kennis en ervaring die onze vrijwilligers hebben opgedaan door vorige evenementen of door hun professionele achtergrond minder aan bij de eisen die we tegenwoordig aan ze moeten stellen.

We adviseren blijvend te investeren in kennis over de productie van evenementen, als onderdeel van de basisinfrastructuur voor evenementen binnen de vereniging. Dat kan op vele manieren:

- De basis van de kennis over de productie van evenementen ligt in de gildes. Binnen de gildes wordt praktische ervaring en kennis opgebouwd.
 - Het kan van waarde zijn om professionele kennis uit de evenementensector beschikbaar te stellen voor organisatieteams. Een raamcontract kan bijvoorbeeld de drempel verlagen om een bureau mee te laten lezen en denken over de plannen en de vergunningaanvraag.
 - Overweeg ook om een training voor teamhoofden en projectleiders te ontwikkelen. Al is het maar in de vorm van een startweekend voor een organisatie team, waarin de eisen van de overheid met elkaar worden doorgrond. We denken dat het belangrijk is dat dit in zo veel mogelijk in gezamenlijkheid gebeurt; hoe breder de kennis bij teamhoofden en opdrachtgevers verspreid is, hoe makkelijker dit leidt tot onderling begrip en hulp.
9. En uiteraard: besteed voldoende **aandacht en tijd aan het implementeren** van een nieuw organisatie model.

Dit advies is misschien wel de grootste open deur die we intrappen, maar daarmee waarschijnlijk ook wel de belangrijkste. We adviseren snel weer een evenement op de kalender te zetten, maar tegelijkertijd moet er nog veel gebeuren om een (ondersteunings)organisatie hiervoor op te zetten. Dat vraagt om voldoende aandacht en tijd. Een helder tijdspad naar het eerstvolgende evenement kan daarbij helpen

Introductie

Op uitnodiging van Landelijk team HRM zijn in de periode tussen 10 juni 2023 en 17 juli 2023 13 gesprekken met één of meer personen per productieteam georganiseerd. Sommige teams wilden dit graag samen, zoals de vijf teams van Voeding & Horeca of de drie teams van Beleving. In totaal hebben negentien teams aan deze gespreksronde deelgenomen. Bijeenkomsten met het productieteam en de teams hygiëne en afval zijn niet doorgegaan bij gebrek aan belangstelling. Van de circa 400 productie-vrijwilligers zijn er 160 aangeschoven bij deze gesprekken aan tafel of online.

Het doel van de bijeenkomsten was om, anderhalf jaar na het intrekken van de productie-opdracht en na de evaluatie Nawaka en adviesrapport van de werkgroep Veiligheid & Vertrouwen van de landelijke raad, naar de actuele situatie en toekomst het gesprek weer te starten. Van de bijeenkomst met ieder team is een verslag gemaakt. In deze notitie:

- A. De conclusies
- B. Aanbevelingen

A). Conclusies

1. Waarde van en voor de vrijwilligers productie

- De vrijwilligers van alle teams ervaren onvoldoende erkenning en vertrouwen in hun expertise en te weinig waardering en begrip.
- Het betreft specialistische teams en vrijwilligers die vaak een directe overlap met een betaalde baan en/of studie in hetzelfde vakgebied in het dagelijks leven hebben. De vrijwilligers zetten hun expertise en tijd vanuit hun Scoutinghart in met als doel om deelnemers een mooi kamp te bieden. Dit samen doen met gelijkgestemden biedt een sociale omgeving die hierin motiveert en waarin de leden van de teams er voor elkaar zijn. De teams hechten aan kwaliteit en het intern opleiden van nieuwe leden. Dit vraagt faciliteiten en meedenken over continuïteit en doorstroom in plaats van regels.
- Er wordt gesproken over “rotte appels” in de communicatie. Niemand weet wie dit zijn. Iedereen is het erover eens dat ongewenst gedrag aangepakt moet worden. Het wordt nu ervaren dat de overgrote meerderheid te lijdend heeft onder de vrijwilligers die zich ongewenst hebben gedragen, terwijl deze mensen er niet adequaat op aangesproken zijn of de consequenties bij de juiste personen terecht zijn gekomen.
- Het “5-uurtje” heeft een enorm belangrijke informele functie. Hier worden meningsverschillen uitgepraat en het zorgt voor teambuilding tussen de

teams. De productievrijwilligers zijn veelgevraagde vakmensen in het dagelijks leven en het opofferen van meerdere weken vakantie (inclusief de medewerkersbijdrage) vraagt een balans met hetgeen ze ervoor over hebben. Het 5-uurtje geeft binding en vakantiegevoel.

2. Sociale veiligheid

- De wijze van communiceren en de oplossing van het landelijk bestuur om de opdracht van het team productie in te trekken en Nawaka met betaalde krachten te ondersteunen, maakt nog steeds veel los. Alle teams zijn het erover eens dat het logisch is om rotte appels aan te pakken, maar dat er nu te veel goeden onder de kwaden geleden hebben. Deze goeden begrijpen nu nog steeds niet waarom dit besluit en die mail zijn gebeurd. Excuses door de verantwoordelijken voor de wijze van communiceren en dit besluit wordt in bijna alle teams genoemd als een voorwaarde voor een sociaal veilige omgeving voor hen.
- Mocht er een gedragscode voor vrijwilligers komen (Safe from Harm), dan graag voor alle vrijwilligers binnen de vereniging en niet alleen voor de landelijke teams. In één van de overleggen werd de suggestie gedaan om samen met de landelijke teams eigen spelregels af te spreken en te handhaven. Op dit moment hebben de productieteams de ervaring dat ze dit intern per team samen oplossen. In een aantal teams wordt de rol die Jacqueline Kornalijnslipser had (HRM TOES) erg gemist.
- Er is behoefte aan een Huis voor TOES, waar je elkaar kunt ontmoeten, klussen kunt doen en koffie kunt drinken.

3. Scouting Landgoed en materiaal

Samenwerking met vrijwilligers en directie van het Scoutinglandgoed is voor diverse teams positief begonnen, maar voor bijna alle teams op dit moment belast met negatieve ervaringen. De redenen betreffen:

- Verschil in voorwaarden en voorzieningen tussen de landgoedvrijwilligers en productievrijwilligers. Bij een klusweekend niet kosteloos mogen overnachten, terwijl de landgoedvrijwilligers dit wel of zelfs binnen mogen.
- Soms een ervaring, soms de angst dat alle productieteams bij het landgoed ondergebracht worden (verlies autonomie en identiteit). Voorbeelden zijn de prioriteiten op de klusdagen, maar ook een uitspraak van de vroegere directeur. Er is bij de meeste teams wel een bereidheid zich desgewenst voor het landgoed in te zetten vanuit de team-expertise. Dus niet om bosonderhoud te doen.
- Gedoe over het materiaal (magazijn). Bij de opzet van een verhuursysteem voor het materiaal, dit koppelen aan de benodigde deskundigheid om te weten wat bij wat hoort en te checken bij teruggave, maar mogelijk ook niet alles blind verhuren als er geen garantie van deskundig gebruik is.
- Niet de beleving dat het landgoed er voor de vereniging is. In de ogen van diverse productieteams zouden allen zich in moeten zetten om het de deelnemers van evenementen naar de zin te maken op een veilige manier. De

commerciële kant leidt tot besluiten die het lastiger maken voor de evenementen om met vrijwilligers de opbouw en afbraak te doen. Directeur en vrijwilligers van het landgoed zouden zich aan dezelfde regels moeten houden tijdens een evenement als de regels die op dat moment voor iedereen gelden (bv. verkeersstroom). Dit roept de vraag op van wie het landgoed is tijdens een evenement.

- De productieteams schatten hun vakmanschap hoog in en constateren dat het landgoed soms onveilige keuzes maakt. Bijvoorbeeld met waterleidingen.
- Als de vereniging evenementen belangrijk vindt, dan moet er meer durf komen om te investeren. Het financieringssysteem van het materiaal (op dit moment vooral via sponsoring of op kosten individuele evenementen) kan beter. Dit vraagt ook een toekomstvisie op de evenementen.

4. Externe inzet

- Het liefste werken alle teams alleen met vrijwilligers en op Scoutlike wijze. Als het niet anders is, dan is de externe inzet door commerciële partijen een optie, mits de regie bij de Scoutingvrijwilligers blijft liggen en het de minder aantrekkelijke werkzaamheden betreft.
- In meerdere gesprekken wordt er over de Scoutingmentaliteit gesproken. De trots dat het met vrijwilligers lukt om een evenement neer te zetten, maar ook er voor elkaar zijn en oplossingen vinden buiten de gebaande paden (en binnen de wettelijke en veiligheidskaders).

5. Inzet voor anderen dan het landgoed

Verschillende teams geven aan dat ze hun deskundigheid (advies en/of inzet) graag voor anderen dan evenementen op het landgoed zouden willen. In eerste instantie voor activiteiten binnen Scouting, zoals (inter-)regionale activiteiten. Het nieuwe beleid bij productie dat dit niet meer mocht wordt als te beperkend en als niet Scoutvriendelijk ervaren. Temeer omdat er voor de LSW en Haarlem Jamborette recent uitzonderingen gemaakt zijn in de verhuur van materialen.

6. Tijdslijn per evenement

- Er is support om programma leidend te laten zijn bij een evenement. Wel is er een groot probleem met de tijdslijn die programma in de praktijk kenmerkt en de tijdslijn om de facilitaire kant efficiënt te laten lopen. Dit botst al heel lang in de voorbereidingen van evenementen.
- De productieteams ervaren onduidelijkheid in tijdige en heldere opdrachten.
- Als het niet lukt de programmavrijwilligers eerder te werven, dan zou de organisatie het facilitaire kader als uitgangspunt moeten nemen in een vooraf uitgewerkte planning.

7. Communicatie

- Vaker communiceren met de productieteams.
- Bij een evenement meer aandacht om ook de organisatiestructuur en smoelenboek van sleutelpersonen te delen.

8. Inspraak vrijwilligers productie

- De overgang van TOES naar productie heeft bij bijna alle teams de ervaring opgeleverd dat er niet naar hun mening of feedback geluisterd werd. Het benoemde kernteam en de besluitvorming binnen het nieuwe team evenementen heeft weinig vertrouwen gegeven in de inhoudelijke facilitaire kennis van zaken bij de “top” van de organisatie. De teams missen co-creatie en het gebruik maken van hun expertise. In bijna alle gesprekken wordt gevraagd mee te mogen denken over de toekomstige invulling van team evenementen en productie.
- Daarnaast zijn ze geschrokken van het feit dat zo'n ingrijpend besluit door het landelijk bestuur genomen kon worden. In een Scoutinggroep heeft de groepsraad een rol. Voor besluiten die de landelijke vrijwilligers raken is het belangrijk dat er ook zeggenschap en inspraak bij de teams en vrijwilligers neergelegd wordt.
- Bij diverse gesprekken wordt de parallel getrokken met de landelijke raadsvertegenwoordigers voor waterscouting. Dan weet je in ieder geval bij wie je terecht moet als er iets gebeurt waar je het niet mee eens bent, of waar je over mee wilt denken.

B) Aanbevelingen

1. Laat een vertegenwoordiging van twee personen per combinatie van teams (gildes?) meepraten over de inrichting van Landelijk team Evenementen en de organisatie van productie. Het betreft de:

- a. Technische teams (Water, Licht & Geluid, Telecom, Tent & Terrein en Hygiëne & Afval);*
- b. Voeding & Horeca (Medewerkersvoeding, Deelnemersvoeding, Bar en TOVH);*
- c. Veiligheid (Zorg, Havendienst, CP, Host, Verkeer en Brandveiligheid);*
- d. Beleving (Beleving, Pio en Deco).*

2. Als bovengenoemde indeling in teams gesteund wordt door de productieteams zelf, laat dan vertegenwoordigers vanuit deze teams zo rechtstreeks mogelijk vertegenwoordigd zijn in het OT of de organisatie van een evenement.
3. Pak de rotte appels aan.
4. Vraag het landelijk bestuur excuses te maken aan de productievrijwilligers.
5. Laat de vooroordelen over productie los.
6. Maak niet het landgoed verantwoordelijk voor alle materiaal in het magazijn. Maak een plan met de productieteams en team landgoed om naar een verhuur, onderhoud en inrichting van het magazijn te komen. Ook productieteams hebben een vaste plek om te ontmoeten en werken nodig.
7. Zelfde vrijwilligersbeleid voor vrijwilligers landgoed en productievrijwilligers. Op momenten die niet de voorbereiding van een evenement betreffen.
8. Maak voor de evenementen op het landgoed een tijdlijn voor de voorbereidingen met keuze en beslissingsmomenten. Onderzoek hierin het dilemma waarin het programma leidend is ten opzichte van de vaste kaders die logistiek wenst.
9. Besef de impact van besluiten op langere termijn. *Wanneer Scouting in de toekomst geen podia meer heeft bij evenementen, heeft dit invloed op de taken en samenstelling van het team Licht & Geluid. Hierdoor stagneert de opleiding van vrijwilligers intern.*
10. Hoe betrekken we de vrijwilligers van de teams bij de totstandkoming van spelregels (gedragscode)?
11. Hoe brengen we de Scoutingmentaliteit in het beleid?
 - Met en door vrijwilligers
 - Zorg voor elkaar
 - Regie externe inzet
 - Sobere insteek bijvoorbeeld met betrekking tot grote podia?

Scouting Nederland
Lariksaan 5 • 3833 AM Leusden
tel (033) 496 09 11
e-mail lr@scouting.nl



Scouting