



Voorstel groepsontwikkeling vanaf 2011

1. Scouting in 2110?

De afgelopen 20 jaar zijn er 300 Scoutinggroepen verdwenen. Op dit moment verliezen we gemiddeld ongeveer 13 groepen per jaar. Dit betekent dat Scouting over 100 jaar niet meer bestaat, tenzij we actief iets aan deze problematiek gaan doen! Vanuit het onderzoek ledenverloop is inmiddels ook gekeken naar een prognose in ledenaantallen. Deze prognose geeft aan dat Scouting Nederland, zonder groepsontwikkeling, de komende jaren een verdere ledendaling van de huidige 112.000 leden naar minder dan 100.000 leden in 2015 tegemoet kan zien. Door de uitvoering van het programma groepsontwikkeling ligt er geen garantie, maar wel een reële mogelijkheid om in 2015 juist tot ongeveer 120.000 leden te groeien.

In dit stuk wordt een voorstel gedaan voor de realisatie van het programma groepsontwikkeling bij alle groepen die hieraan willen meewerken. Allereerst wordt een beknopte samenvatting gegeven van de verschillende categorieën groepen die er bij Scouting zijn. Vervolgens passeren de reeds genomen besluiten de revue. Dan volgt de kern van dit voorstel, die bestaat uit een advies voor het te kiezen scenario, de voordelen voor de groepen en de consequenties die hieraan gekoppeld zijn. Ten slotte wordt het voorstel van het landelijk bestuur geformuleerd inzake de uitvoering van groepsontwikkeling.

2. Hoe zat het ook alweer?

In de landelijke raad van juni 2010 is de indeling van alle Scoutinggroepen in Nederland besproken. Hieruit bleek dat deze groepen in de delen waren in één van de volgende drie categorieën:

- **Florenderende groepen:** bij de groepen die in deze categorie vallen, gaat het met betrekking tot de ledenontwikkeling goed en de groep floreert. Dit betekent dat de groep een bezetting van 70-100% laat zien.
- **Risicogroepen:** bij de groepen in deze categorie is een dalende trend te zien. Dit betekent dat de groep een bezetting van tussen de 40 en 70% laat zien. Er is daarom extra aandacht nodig om samen met de groep te kijken wat de oorzaak van deze daling is en welke ondersteuning wenselijk is.
- **Crisisgroepen:** de groepen in deze categorie laten een bezetting van minder dan 40% zien en er is daarnaast sprake van 27 of minder leden op dit moment.

In dit voorstel wordt geconcentreerd op de florenderende groepen en de risicogroepen. Als er in dit stuk over 'alle groepen' gesproken wordt, worden dan ook alleen de florenderende en de risicogroepen bedoeld. We komen later in samenwerking met de regio met een apart voorstel voor het omgaan met de 62 crisisgroepen waarvoor geen herstelkans lijkt te zijn.

Om de situatie van groepen te versterken, groei en vernieuwing te stimuleren, is in het jaar 2009-2010 geïnvesteerd in een pilot van het programma groepsontwikkeling met 20 groepen, zowel florerende als risicogroepen. De evaluatie met die groepen, de regionale en landelijke coaches liet zien, dat beide soorten groepen veel baat hadden bij de gekozen aanpak. Met deze aanpak worden groepen geactiveerd zichzelf een spiegel voor te houden, relevante vraagstukken te benoemen en een eigen actieplan op te stellen.

Zowel florende als risicogroepen in de pilot hebben in de evaluatie aangegeven dat het heel verstandig is dat groepen in zichzelf gaan investeren met het programma groepsontwikkeling. Dit omdat het de groepen een energieke boost geeft om hun vraagstukken op te pakken (een kwalitatieve groei te stimuleren), waaruit ook kwantitatieve groei voort kan komen. Voor dat laatste resultaat moeten we over een jaar de pilotgroepen volgen en evalueren.

Samengevat: het programma groepsontwikkeling bleek zowel curatief (voor risicogroepen) als preventief (voor florerende groepen) succesvol voor groepen.

3. Besluiten

De landelijke raad van juni 2010 heeft ingestemd met de methode van groepsontwikkeling. Zoals in paragraaf 2 is beschreven, houdt deze methode in dat Scoutinggroepen, met begeleiding van een coach uit de regio en het land, zelf aan de slag gaan om een verbeterplan voor hun groep op te stellen. Belangrijke hulpmiddelen daarbij zijn statistische gegevens over de groep en de omgeving en enquêtes onder leiding, jeugdleden, ouders en oud-leden en -leiding.

In de landelijke raad van juni 2010 is daarnaast meningsvormend gesproken over de ambities van het programma groepsontwikkeling. Deze discussie is gevoerd aan de hand van een aantal scenario's. De volgende scenario's zijn daarbij gepresenteerd:

0. We doen niet aan groepsontwikkeling.
1. We doen groepsontwikkeling met alleen vrijwilligers.
2. We doen groepsontwikkeling met alleen beroepskrachten.
3. We ondersteunen alle groepen waarbij we beginnen met betaalde seniorcoaches en dit afbouwen ten gunste van vrijwilligers.
4. We ondersteunen alleen de 400 risicogroepen met betaalde seniorcoaches en bouwen deze af ten gunste van vrijwilligers.

In de discussie in werkgroepen tijdens de landelijke raad scoorden twee scenario's het hoogste: scenario 3 en 4. Er werd bijna niet gekozen voor één van de andere scenario's. Tijdens de landelijke raad van december 2010 wordt een keuze gemaakt voor de uitvoering van het programma groepsontwikkeling. Tot die tijd probeert het landelijk bestuur zoveel mogelijk groepen te bereiken via

'Het bestuur komt naar je toe' om uitleg te geven over de urgentie van groepsontwikkeling en de investering die daarin van groepen wordt gevraagd.

4. Advies

Zoals gezegd is in de landelijke raad van juni 2010 de voorkeur van de werkgroepen voor scenario 3 en 4 uitgesproken. Naar aanleiding van verder onderzoek over de situatie bij onze groepen, hebben we als landelijk bestuur besloten scenario 3 te adviseren, maar tegelijkertijd het ambitieniveau van dit scenario bij te stellen zodat minder betaalde coaches nodig zijn dan voorgesteld in de landelijke raad van juni 2010.

Met dit nieuwe scenario worden alle groepen die dat willen, ondersteund met groepsontwikkeling. Eerst wordt dit gedaan met betaalde seniorcoaches en vervolgens wordt dit aantal afgebouwd en worden de taken van de betaalde seniorcoaches voor een groot deel overgenomen door vrijwilligers. Tegelijkertijd kiezen we er voor de invoering van groepsontwikkeling gefaseerd te doen met 50 groepen in 2011, 150 groepen in 2012, 250 groepen in 2013 en vanaf 2014 met 300 groepen per jaar. Hierdoor hebben we meer tijd om vrijwillige coaches op te leiden en is de piek van betaalde seniorcoaches teruggebracht van 6,8 in het oude scenario 3 naar 4 formatieplaatsen in 2013 in het nieuwe scenario. Tegelijkertijd wordt, net als in de oude scenario's 3 en 4 de formatie in de BackOffice noodzakelijkerwijs uitgebreid, om tegemoet te komen aan de toename van ondersteuningsvragen door groepsontwikkeling..

In de overweging is meegenomen dat deze uitbreiding van beroepskrachten een forse investering vraagt. Tegelijkertijd is het landelijk bestuur zich bewust dat dit ook noodzakelijk is om het programma groepsontwikkeling tot een succes te maken.

Wanneer we groepsontwikkeling als vereniging echt goed zouden aanpakken, dan is een nog verdere uitbreiding noodzakelijk. Dit geldt bijvoorbeeld voor het aantal beroepskrachten dat nodig is om onze ICT-systemen optimaal in te kunnen zetten. Ook op andere gebieden is verdere uitbreiding met beroepskrachten heel goed te verantwoorden. Daar kiezen we echter nadrukkelijk niet voor. Daar kunnen we ook niet voor kiezen omdat we daarvoor de middelen niet hebben. We gaan dus voor de minimale variant. Dat is de variant waarbij we denken net voldoende slagkracht te hebben om onze gezamenlijke ambities waar te kunnen maken. Dat is ook de variant waarbij ons ICT systeem zonder teveel risico in stand gehouden kan worden.

We gaan er nu van uit dat ongeveer 80% van de florerende en risicogroepen mee wil doen met groepsontwikkeling. Dit komt neer op ongeveer 800 groepen. Dit in tegenstelling tot het eerder genoemde aantal van 1.020 groepen (90% van het totaal aantal groepen). Binnen deze groep van

potentieel deelnemende groepen, heeft het gedeelte dat als risicogroep is aangemerkt uiteraard prioriteit.

Het is belangrijk om het programma groepsontwikkeling open te stellen voor alle groepen. Daarom is ook gekozen voor dit aangepaste scenario. Het openstellen van het programma voor alle groepen heeft de volgende voordelen:

Groepsniveau:

- Groepen in de pilot hebben aangegeven dat het energie in de groep geeft om buiten het eigen denkraam te stappen met een coach en gezamenlijk met de speltakken te vraagstukken te benoemen en aan te pakken. Groepen krijgen een goede groepsdynamiek, die stimulerend werkt op de kwaliteit en de kracht om vraagstukken op te pakken.
- Ook groepen die het beter voor elkaar hebben, kunnen op zeker moment met dalende ledenaantallen te maken krijgen. Daarom is het goed om het programma ook voor deze groepen open te stellen.
- Het is van belang dat florerende groepen ook florerend blijven (preventieve werking) en groepsontwikkeling helpt de groepen hierbij.

Regioniveau:

- Juist groepen die het goed voor elkaar hebben, hebben ook herkenbare voorbeelden of ervaren vrijwilligers die ingezet willen worden bij de minder sterke groepen of taken binnen de regio.

Landelijk niveau:

- De aanpak stimuleert de betrokkenheid en binding binnen de vereniging en vergroot de basis voor ondersteuning en contact binnen de organisatie.
- Door deze aanpak wordt beleidsmatig en cyclisch werken versterkt, dit sluit aan bij het concept meerjarenbeleid.

Alle groepen en de landelijke organisatie worden gevraagd te investeren in groepsontwikkeling. Met de keuze voor dit nieuwe scenario kunnen alle groepen hier ook van profiteren.

Het wordt de landelijke raad niet aangeraden te kiezen voor scenario 4, aangezien dit scenario de volgende nadelen met zich mee brengt:

- De aanpak is alleen curatief en niet preventief en het is immers beter om iets te voorkomen dan om het te genezen.
- Door dit scenario blijven er kansen liggen bij de ondersteuning van vernieuwingen en veranderingen.
- Deze aanpak zorgt er alleen voor dat de problemen op korte termijn worden opgelost, maar de aanpak investeert niet in duurzame oplossingen en groei voor de lange termijn.

- De splitsing in de organisatie tussen risicogroepen en florerende groepen is gemaakt op basis van statistische gegevens uit Scouts Online. In de praktijk kan het voorkomen dat er in sommige florerende groepen een aanleiding of noodzaak is om met de eigen groep aan het werk te gaan. In dat geval zal een florerende groep ook graag een beroep op het programma van groepsontwikkeling willen doen. Daarom zou groepsontwikkeling juist voor alle groepen die mee willen werken beschikbaar moeten zijn.

5. What's in it for me?

Op landelijk niveau wordt reeds geïnvesteerd in het realiseren van het programma groepsontwikkeling. De coaching van 20 pilotgroepen en het onderzoek naar de vitaliteit van alle groepen kan hieronder geschaard worden. Ook zal het landelijk servicecentrum op een andere manier worden ingericht om zo goed mogelijk te kunnen inspelen op mogelijke vragen van groepen op de vijf succesfactoren, naar aanleiding van het programma groepsontwikkeling.

Uiteraard zorgt de realisatie van het programma groepsontwikkeling ervoor dat groepen ook daadwerkelijk iets terug krijgen. Maar wat is dat nu precies? De groepen uit de pilotfase gaven hiervoor sprekende voorbeelden die hieronder worden opgesomd:

- Als groep krijg je een goed totaaloverzicht van je sterke en zwakke kanten.
- Het is erg informatief om van je eigen leden en hun ouders te horen wat ze van de groep, de activiteiten en de leiding vinden. Hieruit blijkt dat er veel waardering is voor het werk dat de kaderleden van de groep in hun activiteiten steken.
- Als groep krijg je een spiegel voorgehouden van de mensen buiten de groep. Hierdoor word je als groepsbestuur op blinde vlekken gewezen en dit is zeer waardevol.
- Het is erg nuttig en leuk om door coaches van buiten je groep begeleid te worden bij het maken en uitvoeren van een (meerjaren)plan dat op maat gemaakt is voor jouw groep.
- In het gehele proces blijf je als groep zelf de regie houden.
- Alle groepen geven aan dat zij nieuwe inspiratie en energie uit de deelname aan de pilotfase gekregen hebben.
- Vraagstukken die al langer in de groep spelen, kunnen met behulp van groepsontwikkeling nu behandeld worden. Denk hierbij aan het verkleinen van de afstand tussen het groepsbestuur en de stafteams, een besluit over wel/niet bouwen clubhuis, afstemming tussen de verschillende speltakken, het vergroten van het aantal kinderen die overvliegen, de werving van nieuwe kaderleden of het actualiseren van de website dat steeds maar vooruitgeschoven werd.
- Als je zelf denkt dat het goed gaat in de groep helpt het programma je om een controle te krijgen via de methode groepsontwikkeling. Zo zie je meteen of deze inschatting juist is of niet.

6. Organisatorische consequenties

Op verschillende niveaus zal de uitvoering van het programma groepsontwikkeling tot organisatorische consequenties en kosten leiden. Dit is uiteraard onvermijdelijk. Hieronder is per niveau weergegeven welke consequenties het programma met zich meebrengt.

- Landelijk niveau: de landelijke organisatie (het landelijk servicecentrum) zal anders worden ingericht om aan de vragen van groepen tegemoet te kunnen komen. Ook zal de ICT moeten worden aangepast om groepen inzicht te kunnen geven in hun situatie middels statistische gegevens en webenquêtes
- Regioniveau: op regioniveau zullen er coaches moeten worden geselecteerd en opgeleid en zullen ondersteuningsvragen van groepen beantwoord moeten worden.
- Groepsniveau: de deelnemende groepen zullen aan de hand van een aantal sessies met hun coaches bepalen wat de aanpak zal worden en ze zullen de acties die hier uit voort komen moeten uitvoeren. Dit leidt echter wel tot betere resultaten in de groep.

7. Planning

Het nieuwe scenario gaat uit van een geleidelijke opbouw van het aantal groepen dat per jaar wordt ondersteund:

2011 In september 2011 starten we met 50 groepen in het programma groepsontwikkeling.

2012 In 2012 starten we met 150 nieuwe groepen; in januari 50 en in september 100.

2013 In 2013 starten we met 250 nieuwe groepen; in januari 100 en in september 150.

2014 In 2014 starten we met 300 nieuwe groepen; in januari 150 en in september 150.

2015 In 2015 starten we met 300 nieuwe groepen; in januari 150 en in september 150.

Vanaf 2015 is het dan mogelijk om jaarlijks 300 groepen te ondersteunen en elke 3 jaar bij een groep terug te komen met de methodiek van Groepsontwikkeling. De bezoeken in het 2^e en 3^e jaar van de methodiek worden opgepakt door de betreffende vrijwillige regiocoach.

We werken in verschillende fases bij het programma groepsontwikkeling. De voordelen hiervan zijn:

- Eventuele kinderziektes zijn met weinig schadelijke gevolgen aan te passen.
- Er is meer tijd voor regio's om mee te groeien en groepscoaches in de regio te werven.
- Deze aanpak komt tegemoet aan de wens van de landelijke raad om mogelijk al eerder een overstap naar vrijwillige seniorcoaches te maken; doordat we meer tijd hebben om deze te werven en op te leiden.
- Op deze manier wordt er financieel gezien een langere tijd gebruikt om de verandering bij de groepen te laten landen. Zij hebben zo genoeg tijd om hun leden en hun ouders te informeren.

Dit weegt op tegen het nadeel dat sommige groepen wellicht zullen moeten wachten totdat hun groep aan de beurt is.

8. Financiële consequenties

De kosten van het programma Groepsontwikkeling zijn in dit voorstel de komende 5 jaar in totaal € 2.615.000. Deze kosten zijn inzichtelijk gemaakt in de tabel hieronder. Eigenlijk zou dit bedrag hoger moeten zijn om het programma echt goed uit te voeren. We zijn ons er echter van bewust dat we gewoon niet meer geld hebben om dit te doen.

Vanuit het Scouting Nederland Fonds voor donateurs en loterijen wordt een maximaal bedrag van € 160.000 per jaar ingezet voor Groepsontwikkeling. Dat is het maximale bedrag dat we, op basis van de inkomsten die we de komende jaren verwachten uit Scoutingloterij en de donateurs, als 'vrij te besteden' de komende jaren uit dit Fonds denken te kunnen halen zonder de aanvragen van groepen en regio's uit het Fonds in gevaar te brengen (zie eventueel de gegevens over het Fonds in de jaarrekening die in juni bij de stukken zat). De overige inkomsten zullen uit een extra bijdrage van de leden moeten komen. We hebben daarbij net genoeg financiële ruimte om deze extra bijdrage gefaseerd te vragen.

In het onderstaande rekenmodel is daarom uitgegaan van een extra bijdrage van groepen van € 2,50 per lid in 2012 en € 5,- per lid per jaar vanaf 2013 om zo het programma groepsontwikkeling te kunnen bekostigen. Om in 2011 toch te kunnen starten met het programma, en zo tegemoet te komen aan de wens van de landelijke raad, worden de kosten die in 2011 en 2012 worden gemaakt voorgefinancierd uit het Scouting Nederland Fonds. Dit voorschot wordt in de periode van 2013 tot en met 2015 terug betaald. Tevens investeert het Scouting Nederland Fonds (donateurs en loterijen) zoals hier boven genoemd een totaal bedrag van € 704.000 in het programma groepsontwikkeling, verdeeld over de gehele periode.

De kosten van het programma groepsontwikkeling bestaan voornamelijk uit personeelskosten. Daarbij gaat het vooral om senior coaches die direct met groepen aan de slag gaan. Deze coaches worden ondersteund door een secretariaat om afspraken te maken met groepen en onderzoeken via internet uit te zetten bij de groepen. Ook is een extra inzet nodig om onze ICT-systemen gereed te maken voor gerichte rapportages naar groepen e.d.. Daarnaast verwachten we dat naar aanleiding van groepsontwikkeling veel vragen en behoefte aan producten op de vijf succesfactoren ontstaan bij groepen. Daarom willen we, naast de beperkte bestaande formatie op het LSC, extra inzetten op productontwikkeling over die succesfactoren van groepen.

Extra kosten:

Jaar	Aantal Groepen	Senior Coaches Betaald	Senior Coaches vrijwillig	Secre-Tariaat (fte)	ICT (fte)	Backoffice (succesfact.) (fte)	Kosten fte	Product-ontwikkeling
2011	50	1,5	-	0,5	2,5	2	€ 416.000	€ 75.000
2012	150	3	-	0,5	1,5	2	€ 448.000	€ 75.000
2013	250	4	8	0,5	1,5	2	€ 480.000	€ 75.000
2014	300	3	25	0,5	1,5	2	€ 448.000	€ 75.000
2015	300	3	25	0,5	1,5	2	€ 448.000	€ 75.000

Totaal aan kosten over 5 jaar: € 2.615.000

Extra inkomsten:

Jaar	Extra bijdrage per lid	Extra bijdrage totaal (x 110.000)	Bijdrage SN-fonds	Totaal
2011	0	0	64.000	64.000
2012	2,5	275.000	160.000	425.000
2013	5	550.000	160.000	700.000
2014	5	550.000	160.000	700.000
2015	5	550.000	160.000	700.000
Totaal				2.629.000

NB. In 2011 is het bedrag uit het SNF Fonds lager omdat dit jaar ook een bijdrage uit dit fonds gereserveerd is voor ontwikkelkosten projecten 2010 die in 2011 doorlopen.

De prijsindexering op de extra bijdragen gaat in vanaf 2014 (niet het eerste jaar waarin extra wordt geïnvesteerd).

9. Voorstel

Naar aanleiding van de bovenstaande overwegingen is het landelijk bestuur tot een voorstel gekomen betreffende het programma groepsontwikkeling:

Het landelijk bestuur stelt voor om alle risico- en florerende groepen het programma groepsontwikkeling aan te bieden. Scouting vraagt hierin een investering naar de toekomst. De landelijke raad wordt gevraagd akkoord te gaan met een extra bijdrage voor deze groeps vitaliteit van € 2,50 per lid in 2012 en € 5,00 per lid met ingang van 1 januari 2013, van waaruit het programma groepsontwikkeling gefinancierd kan worden. Tevens wordt voorgesteld jaarlijks over het programma Groepsontwikkeling te rapporteren en in 2015 de stand van zaken op te maken voor het gehele programma. Dit om al dan niet te overwegen de methodiek gestaag voort te zetten.