

## 7. Scouting in beweging - Groeistrategie

'Scouting Nederland maakt deel uit van een samenleving die voortdurend verandert.'

### 7.1 Aanleiding

In haar missie heeft Scouting Nederland staan dat ze met het Scoutingprogramma een plezierige en uitdagende vrijetijdsbesteding biedt. In dit Scoutingprogramma wordt in actief samenspel met leeftijdsgenoten een bijdrage geleverd aan de vorming van de persoonlijkheid.

Vanuit de missie gunnen we een zo groot mogelijk aantal kinderen de mogelijkheid om via Scouting te groeien als persoon. Scouting heeft de afgelopen jaren te kampen met een afnemend aantal leden en Scoutinggroepen. Daarom heeft Scouting zich de komende jaren ten doel gesteld actief beleid te voeren om het tij te keren: de groeistrategie. Het doel van de groeistrategie is het vergroten van het marktaandeel van het aantal jeugdleden om meer kinderen die geweldige tijd bij Scouting te bezorgen.

### 7.2 Analyse

De daling van het aantal leden binnen Scouting Nederland is geen ontwikkeling van de laatste paar jaar. Vanaf 1996 is er sprake van een structurele daling van het aantal groepen en leden. De maatregelen die Scouting Nederland de afgelopen jaren heeft genomen om groei te stimuleren, waren in eerste instantie gericht op de kwalitatieve verbetering van *het spel* en *de vrijwilligers* door het invoeren van de vernieuwde spelvisie en bijbehorende materialen en het competentiegericht opzetten van een nieuwe structuur en werkwijze voor deskundigheidsontwikkeling in Scouting Academy. Het jubileumjaar 2010 is gebruikt om Scouting communicatief sterker neer te zetten. Vanaf 2011 is ingezet op het versterken van de kwaliteit van *de groep* met de start van het programma Groepsontwikkeling.

Om als vereniging verder te groeien leggen we op basis van huidige informatie en analyses de focus op de punten hieronder:

- Alle groepen (efficiënt) blijven ondersteunen om voldoende kwaliteit te (blijven) leveren op de 5 succesfactoren die van belang zijn gebleken voor groepen om goed te kunnen functioneren: Spel, Vrijwilligers, Accommodaties & materiaal, Bestuur & organisatie en Financiën.
- Een aanbod ontwikkelen om de kwaliteit van besturen te vergroten.
- Het programma Groepsontwikkeling blijft een belangrijke dienstverlening aan groepen, waarbij extra aandacht voor groepen waarvan het ledenaantal afneemt.
- De groepen die floreren uitdagen om hun marktaandeel te vergroten.
- Een brandingstrategie ontwikkelen die de interne en externe communicatie scherper richt en ondersteuning biedt voor kwantitatieve groei.
- Pas tot het oprichten van nieuwe groepen overgaan als er in een gebied met groeipotentie geen groepen zijn of als de bestaande groepen onvoldoende mogelijkheden bieden.
- Primair inzetten op het potentieel aan leden in het huidige maatschappelijke segment (doelgroep) en pas later te overwegen andere segmenten aan te boren.

### 7.3 Aanpak

Scouting Nederland wil haar marktaandeel jeugdleden vergroten. Hierbij willen we in eerste instantie inzetten op groei binnen het marktsegment waar de huidige leden vandaan komen. Dit vraagt om werving tegen de stroom in. Het aantal kinderen in Nederland loopt terug. Het vasthouden van een gelijk marktaandeel is al hard werken. Het vergroten van het marktaandeel is de uitdaging die Scouting aan wil gaan.

### Groeien als focus

Kwantitatieve groei vraagt om een goede kwalitatieve basis, zowel bij de lokale groepen als in de ondersteuningsorganisatie (op landelijk en regionaal niveau). De groeistrategie biedt een focus voor alle ondersteuningsactiviteiten en helpt om prioriteiten te stellen.

De groeistrategie bestaat uit drie bouwstenen, waarbij de voorwaarde een samenhangend management van de landelijke organisatie is:

1. Versterking kwaliteit groepen: deze versterking vindt plaats op de vijf succesfactoren die van belang zijn gebleken voor groepen om goed te kunnen functioneren.
2. Vergroting marktaandeel jeugdleden: we willen kwantitatieve groei stimuleren door gebiedsgericht in te zetten op toename van het aantal jeugdleden.
3. Branding: branding van het merk Scouting om de kennis, houding en het gedrag van (ouders van) potentiële leden, vrijwilligers en de belangrijkste stakeholders ten opzichte van Scouting positief te beïnvloeden.



#### 7.3.1 Versterking kwaliteit groepen

Zowel lokale groepen als de landelijke vereniging hebben een belang bij de totstandkoming van *meer en sterke Scoutinggroepen* die:

- kwaliteit bieden op basis van de vijf succesfactoren (ze scoren een voldoende of hoger in de kwaliteitsscan).
- florerend zijn (fluctueren tot een minimum van 70% op het maximum aantal leden van de groep, maar bij voorkeur groeien; 4 aaneengesloten leeftijdsgroepen en meer dan 80 jeugdleden en 20 vrijwilligers).
- succes naar buiten zichtbaar maken en positief ambassadeur voor Scouting zijn.
- in staat zijn eigen resources te organiseren.
- maatschappelijke partner binnen en buiten de vereniging zijn.

Dit willen we mogelijk maken door de vier onderstaande elementen.

*1. De ingezette kwaliteitsslag binnen Spel en Scouting Academy voortzetten en groepen in samenwerking met regio's die bij de implementatie ondersteunen.*

Een goede kwaliteit van het Scoutingprogramma is de sleutel naar groei in leden en groepen. De vernieuwde spelmethodes en Scouting Academy bieden hiervoor een solide basis. Groepen en regio's dienen echter wel meer en beter ondersteund te worden om met elkaar het gesprek aan te gaan over de kwaliteit van het spel en de mogelijkheid om je hierin als team en als persoon verder in te kunnen ontwikkelen.

*2. Inzet ondersteuning op kwaliteit en continuïteit bestaande groepen*

Om sterke groepen te krijgen en te houden, is het belangrijk een goede ondersteuning vanuit de vereniging te bieden. In 2013 is een start gemaakt met een verandering van de *dienstverlening*, waarbij gebruik maken van de kennis die in de vereniging aanwezig is en het verbinden van groepen en regio's belangrijke uitgangspunten zijn.

*3. Groepsontwikkeling – op termijn meer focus op risicogroepen*

De komende twee jaar loopt het programma Groepsontwikkeling nog door. Continuering van de methodiek van Groepsontwikkeling bij risicogroepen na afloop van het project lijkt een belangrijke bijdrage aan het versterken van deze groepen te kunnen leveren. Een programma Groepsontwikkeling nieuwe stijl kan er aan bijdragen om structureel risicogroepen naar florerend te brengen.

*4. Bestuursontwikkeling*

Bij de uitvoering van het programma Groepsontwikkeling komt de wens op ondersteuning van bestuurders binnen de vereniging naar boven. Een aantal pilots waarin ondersteuning aan groepsbesturen en -bestuurders wordt geboden verloopt succesvol. Op basis van de opgedane ervaring en in samenwerking met verschillende interne teams en externe partijen wordt structurele ondersteuning voor besturen verder uitgebreid.

*7.3.2 Branding: Scouting is groeien als persoon*

Een belangrijke voorwaarde om te komen tot kwantitatieve groei, is het versterken van de externe profilering van Scouting in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat een grote kracht van Scouting ligt op het gebied van persoonlijkheidsontwikkeling van jongeren en dat dit ons onderscheidt van andere organisaties. Daarom wordt gekozen om de focus te leggen op dit sterke element van het merk Scouting door middel van een actieve branding; het merk Scouting heel gericht in de markt zetten.

De volgende doelen zijn hierbij geformuleerd: meer mensen (scouts en niet-scouts) weten waar Scouting voor staat, staan er positief tegenover en meer kinderen en jongeren willen lid worden van Scouting. Voor het bereiken van een mindshift ten opzichte van het merk Scouting is een lange adem nodig, waar zeker tien jaar voor uitgetrokken moet worden.

Analyse van onze huidige doelgroep en het gezin waar leden vandaan komen, heeft bevestigd dat naast het plezier en het activiteiten aanbod, één van de sterkste elementen van Scouting de kans is die jongens en meiden krijgen om door middel van Scouting te groeien als persoon. Deze positionering (hoe we het merk in de schijnwerpers zetten) wordt in de gehele organisatie geïntegreerd, doorvertaald naar de verschillende doelgroepen, omgezet in een actief persbeleid en bovendien gekoppeld aan de *Laat je uitdagen!*-campagne die in het hele land al actief uitgedragen wordt.

### 7.3.3 Vergroting marktaandeel jeugdleden

Om resultaten met groei te halen, lijkt het meest effectief om met groepen afspraken te maken over de eigen lokale groeistrategie en de benodigde ondersteuning hierbij. Om dit te begeleiden, wordt er landelijk een groeiteam opgericht dat intensief met de regio zal samenwerken. Er wordt gestart met gebieden waar de potentie voor groei is. Om betrouwbare cijfers te krijgen, is gekozen voor een samenwerking met Experian, een bedrijf dat op basis van nationale data en Scoutingdata de groeipotentie en het profiel van onze leden zichtbaar maakt.

De ledenprofielen zijn gesplitst in:

- Jeugdleden 4 - 11 jaar
- Jeugdleden 12 - 18 jaar
- Leiding en groepsbestuurders stedelijk
- Leiding en groepsbestuurders plattelandsgebied

We zetten in eerste instantie in op het vergroten van het marktaandeel binnen de doelgroepen waar onze huidige leden vandaan komen. Uit onderzoek blijkt dat hierbinnen nog veel mogelijkheden liggen.

Voorgesteld wordt om eerst bestaande groepen de gelegenheid te geven de groeikansen te benutten. Om lokaal te komen tot groei kan gebruik gemaakt worden van een mix aan maatregelen:

- Creëren van groei door het oprichten nieuwe speltakken.
- Starten van een nieuwe groep of speltak, onder de vlag van het bestaande groep/stichtingsbestuur in een naburige wijk.
- Gerichte inzet op werving en behoud jeugdleden.
- Gerichte inzet op werving en behoud vrijwilligers.

We realiseren ons dat risicogroepen belang bij werving hebben. Bij de overige groepen zijn wellicht andere hulpmiddelen en strategieën nodig.

In tweede instantie wordt ingezet op het oprichten van nieuwe groepen als in gebieden met potentie de aanwezige groepen onvoldoende mogelijkheden bieden of er geen bestaande groepen aanwezig zijn. Dit heeft een psychologisch voordeel (inzet op versterken continuïteit huidige groepen), maar ook een economisch motief (het is vele malen duurder om een nieuwe groep op te richten dan een bestaande groep te stimuleren tot werving).

### 7.4 Samenwerking met regio's

Om groei te realiseren en groepen in kwaliteit te versterken is samenwerking met regio's belangrijk. Een gebiedsgerichte en gefaseerde werkwijze biedt de beste kans op succes. In de bijlage is de samenwerking met en ondersteuning van regio's in het kader van groei uitgewerkt.

Na het vaststellen van de groeistrategie zullen op verschillende deelonderwerpen, in samenwerking met regio's, in eerste instantie met pilots gestart worden om te onderzoeken wat de meest effectieve werkvormen zijn. Op deze manier kan maatwerk geleverd worden en is het mogelijk om gaande het traject te leren en verbeteringen door te voeren. De ervaringen van de pilots met het programma Groepsontwikkeling in 2010 en de pilots rond bestuursondersteuning laten zien dat dit een effectieve werkwijze is.

## Bijlage: Samenwerking met de regio's

In deze bijlage wordt ingegaan op de manier waarop de landelijke organisatie in samenwerking met de regio's de groepen wil gaan ondersteunen bij het realiseren van de groeistrategie.

Het ondersteunen van groepen in het versterken van kwaliteit doet de landelijke organisatie in samenwerking met regio's door het bieden van een breed dienstverleningspakket op de vijf succesfactoren. Regio's ondersteunen groepen primair rond Spel, Vrijwilligers (Scouting Academy en HRM) en de groep (ondersteuning van groepsbesturen). Aanvullend aan deze drie pijlers wordt voorgesteld regio's ook nadrukkelijk te betrekken bij het realiseren van kwantitatieve groei. Het slechts beschikbaar stellen van informatie vanuit de landelijke organisatie aan regio's en groepen is onvoldoende om de kwaliteit van groepen te versterken. Onder andere het programma Groepsontwikkeling laat zien dat het maken van contact en het bieden van een actieve interventie nodig is om beweging te creëren. Het samenbrengen van groepen en het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen stimuleren, is hierbij belangrijk. Hiervoor is een regionale aanpak essentieel.

### De huidige situatie

Er kan geconstateerd worden dat het vermogen van regio's om de ondersteuning van groepen vanuit elke ondersteuningspijler via een regionale en contactgerichte aanpak te realiseren, per regio sterk wisselt. Grofweg is de volgende driedeling te maken:

- A-regio's: regio's die op de drie ondersteuningspijlars (de groep, Spel en Vrijwilligers) groepen kunnen ondersteunen. Deze regio's beschikken over een sterk bestuur en er is binding met groepen.
- B-regio's: regio's waarbij de regio rondom één of meerdere thema's functioneert en contact met groepen heeft, maar niet in staat is om al haar ondersteuningstaken uit te voeren.
- C-regio's: regio's zonder bestuur, waarbij groepen op regioniveau geen contacten onderhouden en er nauwelijks of geen ondersteuning/uitwisseling vanuit de regio plaatsvindt.

Tot op heden was het uitgangspunt om via regio-ondersteuning de kwaliteit van regiobesturen te verbeteren en waar nodig regio's op te bouwen, zodat de regiobestuurders de regio verder vorm kunnen geven en als schakel richting groepen kunnen functioneren. Het was aan de regio om de groepen te ondersteunen. Groepen in zwakkere regio's misten hierdoor een deel van hun ondersteuning.

### Nieuwe aanpak

Om op de drie ondersteuningspijlars én de belangrijke groeigerichte aanpak in alle regio's te kunnen realiseren, wordt een gewijzigde werkwijze gekozen, waarbij de regio's, samen met de landelijke organisatie, de groepen op vier thema's ondersteunen (de drie ondersteuningspijlars en groei). Hierbij wordt rekening gehouden met de ondersteuningscapaciteit van de regio. Het streven blijft om zoveel mogelijk sterke regio's te hebben die in staat zijn zelf hun ondersteuningstaak uit te voeren. Er wordt erkend dat er altijd een aantal regio's zal zijn dat hier (tijdelijk) niet of niet volledig toe in staat is. De regio wordt vanuit de inhoudelijke thema's ondersteund, in plaats van de primaire focus op het opbouwen van het regiobestuur. Daarnaast zal team regiosupport, waar nodig, ondersteuning blijven bieden aan de regiobesturen.

### De werkwijze:

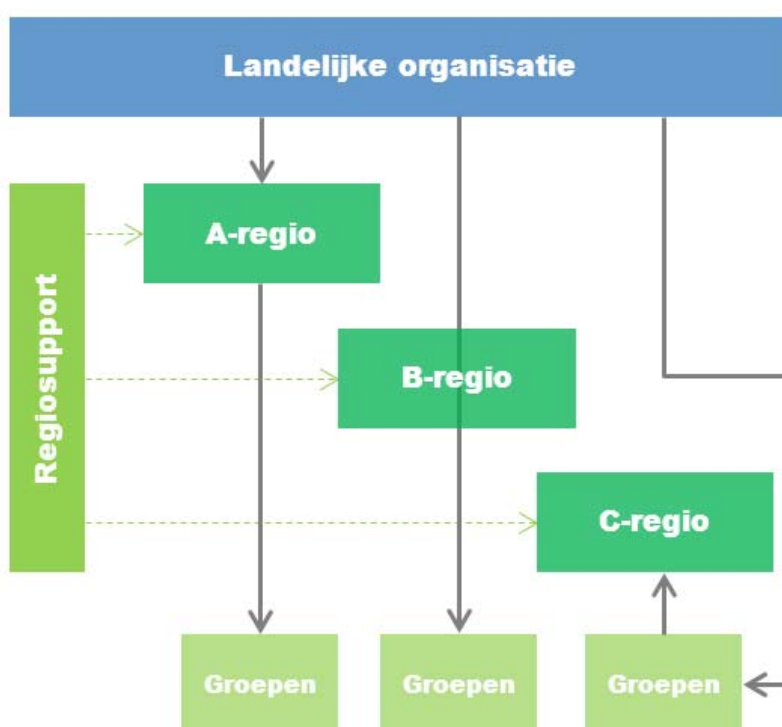
- A-regio's worden vanuit het land met een methodiek ondersteund, waarna ze zelfstandig met de groepen in hun regio aan de slag kunnen, conform de train-de-trainermethode.
- Bij B-regio's worden, afhankelijk van het thema en de mogelijkheden van de regio, groepen samen met de landelijke organisatie inhoudelijk ondersteund.

- Bij C-regio's benadert de landelijke organisatie groepen rechtstreeks en zorgt zowel voor de facilitaire als inhoudelijke ondersteuning naar groepen toe. Voor zover aanwezig worden de regiobestuurders (of regiovrijwilligers) betrokken.

De indeling in A, B, en C-regio's wordt gedaan op basis van de resultaten van de (in ontwikkeling zijnde) regiokwaliteitsscan, ervaringen van team regiosupport en andere teams, en aan de hand van gesprekken met de regio zelf. Deze indeling kan gedurende het traject schuiven.

De (horizontale) ondersteuning van regio's/regiobesturen wordt uitgevoerd door een team van vrijwillige regioconsulenten (team regiosupport) via een methodiek die vergelijkbaar is met het programma Groepsontwikkeling. Via een regiokwaliteitsscan is de regio in staat haar kwaliteit in kaart te brengen en te benchmarken met andere regio's en met de groepen in gesprek te gaan over de gewenste ondersteuning en hoe deze te realiseren is. Via een coachingstraject wordt met regiobesturen nagegaan waar verbetering noodzakelijk is en worden sterke regio's aan zwakke regio's gekoppeld. Een beroepsmatig coördinator ondersteunt en faciliteert het geheel aan regio-ondersteuning aan alle regio's en zorgt voor de schakel met de (verticale) lijnen. Dit traject is vooral bedoeld voor A- en B-regio's.

C-regio's behoeven een vorm van ondersteuning die zich richt op de (her)opbouw van de regio. De aanpak hiervoor is gericht op het versterken van de samenwerking van de in de regio aanwezige groepen door middel van de inhoudelijke ondersteuning op de thema's Spel en Vrijwilligers en ondersteuning van besturen en groei.



Figuur 1: ondersteuning per type regio