

7 Eindrapportage programma Groepsontwikkeling

Het landelijk bestuur vraagt de landelijke raad kennis te nemen van de eindrapportage van het programma Groepsontwikkeling.

7 Eindrapportage programma Groepsontwikkeling

Groepsontwikkeling: eenmalige 'boost' of duurzaam succes?

Deze eindrapportage programma Groepsontwikkeling wordt aangeboden aan de landelijke raad van Scouting Nederland. De rapportage geeft een overzicht van opdracht tot afsluiten van het programma Groepsontwikkeling, de resultaten en de neveneffecten.

Inhoudsopgave

7.1	Inleiding	52
7.2	Resultaten programmaopdracht Groepsontwikkeling	53
7.3	Producten Groepsontwikkeling	56
7.4	Overdracht en vooruitblik Groepsontwikkeling	57
7.5	Aanbevelingen	57

7.1 Inleiding

Na een intensieve voorbereiding en het uitvoeren van 20 pilots Groepsontwikkeling in 2010, is een opdracht opgesteld voor het programma Groepsontwikkeling (GO) die in de landelijke raad van december 2010 is goedgekeurd. De opdracht van het programma is het aanbieden van de methodiek GO aan 800 florerende en risicogroepen, met voorrang aan de risicogroepen. Doel van het programma is vitaliteitsverbetering en groei.

In volle vaart is gestart met de realisatie. Het zijn vijf leuke turbulente jaren van uitvoeren, initiëren, creatieve ontwikkelingen binnen en buiten de kaders van GO, samenwerken en doen geweest. Het succes van het programma is te danken aan de inzet van groepen die de uitdaging aandurfd en de toekomst van hun groep in kaart wilden brengen. Uiteindelijk hebben 500 Scoutinggroepen deelgenomen aan GO. Hierbij werden ze in het proces begeleid door twee coaches: een vrijwillige regiocoach uit de eigen regio en een betaalde seniorcoach die in dienst was van GO. 500 Scoutinggroepen betekende voor de coaches 500 keer gemiddeld 50 uur inzet per groep (2 x 25 uur per groep minimaal). Dat betekent dat er 12 seniorcoaches en 80 regiocoaches in totaal 25.000 uur inzet hebben geleverd op groepsniveau; een enorme prestatie die getuigt van hun drive. Daarnaast zijn er de nodige overleggen en opleidingsmomenten geweest.

Naast de innovatieve procesbegeleiding in de vorm van de methodiek GO is de wijze waarop het marketingonderzoek een rol gespeeld heeft een grote factor in het succes van GO. Marketing in de definitie van 'alles wat een organisatie doet om de verkoop van producten of diensten te bevorderen'. Het is niet de eerste keer dat er vanuit een marketingperspectief naar het functioneren van de vereniging is gekeken, maar het is wel de eerste keer dat zich dit op groepsniveau heeft afgespeeld. Zonder de onderbouwing in groepsdata en daaraan gekoppelde analyses (florerende, risico- of crisisgroep), was het succes van GO minder groot geweest. Marketingonderzoek heeft daarmee het belang aangetoond om vanuit data op geheel andere wijze naar de organisatie te kijken.

Was GO een succes en was het al die investeringen waard? Ja! GO heeft zeer zeker haar doel bereikt als het gaat om vitalisering en (leden)groei:

- Deelnemende groepen hebben niet alleen een toekomstbeeld kunnen ontwikkelen op alle elementen die bij een gezonde Scoutinggroep aan de orde zijn, maar ook in het plezier van leidinggeven en samenwerking zijn er goede resultaten behaald.
- Vanaf eind 2013 is de neergaande lijn in ledenontwikkeling omgebogen naar stijging van leden bij Scouting Nederland. Vooral de stijging van jeugdleden is belangrijk, omdat zij de toekomst van onze vereniging vormen.

GO kan met deze rapportage succesvol worden afgesloten en biedt een solide basis voor de toekomst. De glossy *Succes* is een mooie weergave van het resultaat van GO en door de campagne 'Boost je groep' hopen we het succes van GO op groepsniveau verder vast te houden. Daarnaast heeft de besluitvorming over de borging van GO in de organisatie als katalysator gewerkt voor het ontstaan van de visie op de toekomst: #Scouting2025. Juist de beweging die ontstaat uit #Scouting2025, heeft de karakteristieken van een ontwikkeling waarbij vanuit de behoefte van de vereniging dienstverlening wordt gerealiseerd die zo optimaal mogelijk bijdraagt aan een robuuste en gezonde vereniging op alle niveaus. Voor alle leden is het belangrijk om daarin te participeren, duidelijk maken wat je nodig hebt en welke ondersteuning gewenst is. Gelijk aan de visie van GO is het dan mogelijk om met elkaar een gedragen en gezamenlijk resultaat te behalen en hiertoe worden aan het eind van deze rapportage ook enkele aanbevelingen aan de vereniging gedaan.

Wij zijn trots op het programma, het proces, de resultaten, alle inzet en positieve reacties die we gedurende de afgelopen jaren mochten ontvangen.

Marijke Hodes en Rob Storm, programmamanagers Groepsontwikkeling

7.2 Resultaten programmaopdracht Groepsontwikkeling

De programmamanagers GO waren verantwoordelijk voor de realisatie van het programma GO, conform de afspraken die hierover zijn gemaakt in de landelijke raad. Geconstateerd kan worden dat **alle** florerende en risicogroepen die aan GO mee wilden doen, dit hebben kunnen doen. Uiteindelijk zijn dit ruim 500 groepen geweest. Daarnaast zijn diverse groepen met de light-scan aan de slag gegaan.

De onderstaande boodschap van GO is steeds de leidraad geweest van het streven naar een succesvol programma GO.

Het programma Groepsontwikkeling ondersteunt en empowert groepen om sterke organisaties te zijn, die zich voortdurend ontwikkelen en die op een open wijze actief participeren in de samenleving.

De methode GO had de volgende uitgangspunten als basis:

- Groepen met behulp van een kwaliteitsinstrument inzicht geven in de eigen ontwikkelkansen.
- Groepen ondersteunen bij de totstandkoming en realisatie van kwaliteitsplannen.
- Groepen ondersteunen bij de werving en groei van het aantal kader- en jeugdleden.
- Monitoring en kennisontwikkeling op het gebied van groepsmanagement en ledenontwikkeling.
- De bekendheid van de nieuwe 2010-producten in gang zetten bij groepen die aan het programma deelnemen.
- Bij te dragen aan het worden van een lerende organisatie.

7.2.1 Voortgang gedurende de looptijd van het programma

De start voor het programma is het besluit in de landelijke raad van december 2010 om de methodiek van het programma Groepsontwikkeling tussen september 2011 en 2015 aan te bieden aan 800 florerende en risicogroepen. Uitgangspunt is het stabiliseren van het ledenaantal bij de huidige groepen en in de vereniging als totaal, door verbetering van de kwaliteit van de groep en de onderlinge samenwerking. Om het project te financieren, wordt een contributieverhoging en een bijdrage uit het Scouting Nederland Fonds afgesproken, direct gekoppeld aan de uitvoering van het project.

Er is gedurende de looptijd iedere landelijke raad een voortgangsrapportage geweest, waarvan één keer per jaar uitvoeriger. Deze zijn op de website (archief landelijke raad) terug te vinden. Het programma verliep voorspoedig, waarbij de uitdaging in 2011 en 2012 de werving van voldoende regiocoaches was en er in 2013 een signaal afgegeven werd dat groepen meer tijd nodig hadden voor het traject, waardoor er vertraging ontstond en het meer moeite kostte om groepen te vinden die wilden starten met het programma. De vraag om meer ondersteuning tijdens de uitvoering in de plannen van aanpak vroeg meer inzet van seniorcoaches. In 2013 werd ook duidelijk dat de eerste effecten (zowel kwantitatief als kwalitatief) een positief effect lieten zien.

Op basis van een uitvoerige evaluatie in juni 2014 zijn in december 2014 de volgende besluiten genomen:

- De landelijke raad besluit tot structurele inbedding van alle onderdelen van GO, zoals voorgesteld aan de landelijke raad (dit betekent onder andere dat er voor 40 groepen begeleiding door seniorcoaches mogelijk blijft).
- De landelijke raad wil in december 2015 op hoofdlijnen een besluit nemen over het meerjarenbeleid en vraagt het landelijk bestuur om in de totale afweging die gemaakt gaat worden over het meerjarenbeleid ook inhoudelijk de structurele inbedding en financiering van de onderdelen van GO mee te nemen.

- De landelijke raad nodigt het bestuur uit om uiterlijk in december 2015 aan te geven in hoeverre de lopende begroting ruimte biedt voor de financiering van de ingebodde onderdelen van GO. Indien er geen financiële ruimte binnen de begroting gevonden kan worden, nodigt de landelijke raad het bestuur uit met voorstellen te komen hoe dit in 2016, ter overbrugging voor één jaar, opgevangen kan worden, zodat de raad hier een besluit over kan nemen.

De toekomstvisie #Scouting2025 is in december 2015 vastgesteld en de vertaling naar het meerjarenbeleid 2017-2019 en de activiteitenplannen 2017 worden in juni en december 2016 meegenomen.

7.2.2 Highlights uit het programma

- Het programma GO heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de vitaliteit van Scoutinggroepen in Nederland. Groepen hebben door de ogen van de eigen leden en ouders vanuit een waarderend perspectief in een spiegel gekeken. Veel groepen hebben door mee te doen aan het programma een positieve ontwikkeling ingezet of zijn bewuster verder aan de slag. Afhankelijk van inzet en continuïteit binnen groepen heeft dat bij een groot aantal groepen geleid tot groei. Gebleken is dat de methodiek GO vooral bij risicogroepen tot groei aanleiding gaf, en bij florerende groepen tot kwaliteitsverbetering. De verklaring hiervoor ligt voor een deel in de beschikbare ruimte in de speltakken bij de risicogroepen. Florerende groepen hebben soms wel ruimte bij de oudere speltakken, maar hier zijn de traditionele wervingstechnieken (positieve naamsbekendheid en ouders) geen oplossing.
- De relatie tussen leden/groepen en de landelijke organisatie lijkt positief te zijn verbeterd. Groepen staan niet alleen positiever tegenover 'Leusden', maar ook de producten van andere teams (Spel, Scouting Academy, ScoutShop) worden meer gebruikt. Die dragen daarmee bij aan de ontwikkeling van de betere kwaliteit van de groep, leiding en het programma-aanbod.
- Groepsontwikkeling werkt vanuit de basis van een lerende organisatie. Door in te zetten op coaching op groepsniveau en niet in de rol van 'adviseur' te stappen, is het resultaat van GO dat groepen eigen beslissingen nemen, doen en leren naar een positieve toekomst. De ervaring vanuit die benaderingswijze is zeer positief.
- De communicatie binnen de eigen groep is verbeterd, maar ook de communicatie tussen groep en regio of groepen onderling leidt tot meer samenwerking. Gedurende het gehele programma is in samenwerking met Team communicatie veel aandacht en inzet geweest met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwe media. Op dit moment zijn er niet alleen diverse apps beschikbaar voor leden, kaderleden en groepen, maar zien we ook nieuwe ontwikkelingen. De laatste vernieuwing zijn de vlogs van leden via YouTube.
- De communicatieve ondersteuning voor werving en zichtbaarheid naar buiten toe lijkt succesvol te zijn. Scouting komt steeds meer positief in beeld.
- Visie op vrijwilligersbeleid en hoe in de huidige tijd om te gaan met vrijwilligers is volop in ontwikkeling. Het project Bestuurscoaching slaat aan bij deelnemende groepen.
- Ook nieuwe ICT-producten, zoals de Managementinformatie of Scouts in kaart, ondersteunen groepen in de uitvoering van hun taken.
- De evaluatiecommissie van de landelijke raad en de consultatiebijeenkomst in het najaar 2014 zijn door de deelnemers als positief beoordeeld.

Ondanks dat niet alle groepen mee hebben kunnen of willen doen aan het programma, bestaat de indruk dat ook zij mee hebben kunnen liften op de positieve resultaten van GO. De groei van groepen begint ook zichtbaar te worden bij groepen die niet aan het door coaches begeleide programma hebben deelgenomen. Daarnaast helpen ook de beeldvorming en communicatie over Scouting naar buiten toe, zoals de communicatie over de uitkomsten van het Steward Redqueen-onderzoek die aantoont dat Scouting 160 miljoen waard is voor de Nederlandse samenleving. Ook kunnen zij producten zoals de *Laat je uitdagen!*-materialen naar eigen inzicht inzetten binnen hun groep.

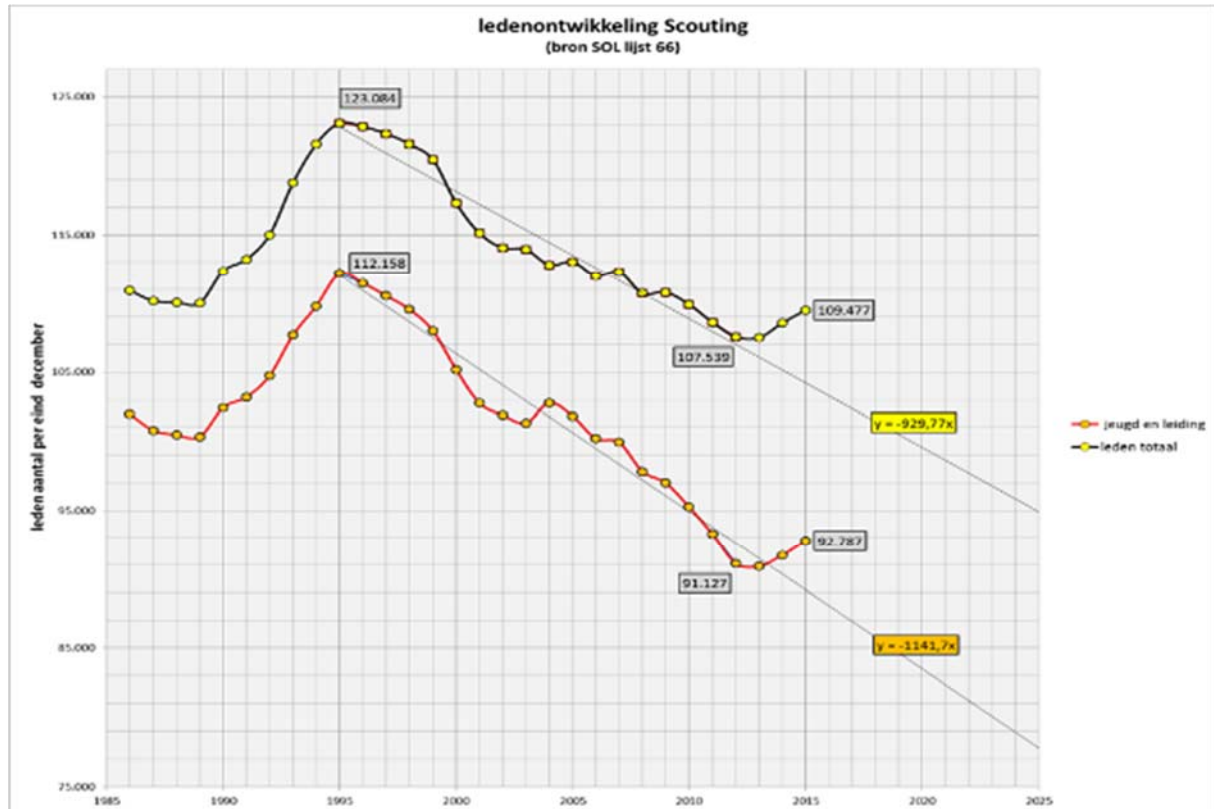
7.2.3 Terugblik

Een terugblik op overige doelen

- Goed opgeleide regiocoaches: in de praktijk was het na het eerste jaar minder eenvoudig om regiocoaches verder op te leiden. De meeste regiocoaches hadden hun handen vol aan de uitvoering van het programma en leerden in de praktijk verder. Om het programma naar de toekomst zelfstandig op regioniveau uit te kunnen voeren, zou een nieuwe opzet voor deskundigheidsontwikkeling van de regiocoaches een overweging zijn. De kennis wordt dan niet meer via de seniorcoaches geborgd. De verwachting is dat een groot aantal van de regiocoaches zich wil blijven inzetten voor GO in de bestaande organisatie.
- Gedurende het programma is geconstateerd dat het werven van vrijwillige seniorcoaches niet haalbaar was. Het programma, de bijhorende activiteiten en steeds nieuwe professionele inzichten bleken te complex om daar vrijwilligers voor te vinden. In de overdracht van het programma GO is daarom ook gekozen om de betaalde seniorcoachfunctie voor 0,8 fte te continueren. Daarmee is de stabiliteit, continuïteit en ondersteuning van de vereniging geborgd.
- Bij aanvang van het programma was de gedachte dat GO groepen die in een interculturele omgeving wonen zou begeleiden bij de werving van leden uit deze doelgroepen. In de praktijk bleek dat juist deze groepen hierin al veel hadden uitgeprobeerd. Werving bij vriendjes en vriendinnetjes geeft de hoogste kans op blijvend lidmaatschap. Indien de vereniging in de toekomst een intercultureler publiek wil bereiken, dan vraagt dit of tijd of de ontwikkeling van een nieuwe aanpak.
- Onderzoek en ledenontwikkeling van meiden binnen Scouting: binnen GO is onderzoek gedaan naar de (historische) ontwikkelingen van meiden in Scouting. Omdat meiden in Scouting (lees: het werven van meiden in Scouting) een belangrijke doelgroep met groeipotentie is, is er een voorstel voor een project 'Meiden in Scouting' ontwikkeld.
- De binnen het landelijk bestuur aangestelde portefeuillehouders zijn een uitstekend mechanisme gebleken om de informatie-uitwisseling, maar juist ook de samenwerking tussen de programmamanagers en het bestuur levendig en positief te maken. Het landelijk bestuur en de landelijke raad zijn tweemaal per jaar door middel van voortgangs- en verantwoordingsrapportages geïnformeerd over de ontwikkelingen van het programma. Jaarlijks heeft de landelijke raad zich positief uitgesproken over nieuwe ontwikkelingen, de resultaten en de financiële verantwoording van het programma.
- De evaluatiecommissie heeft zich gedurende het programma als een zeer waardevolle partner ingezet. De commissie was niet alleen kritisch op de voortgang en ontwikkelingen, maar dacht ook mee en toonde initiatief in oplossingen en ontwikkelingsrichtingen. Daarmee is de landelijke raad steeds nauw en positief betrokken geweest, zoals ook bleek uit de betrokkenheid bij de consultatieronde in het najaar 2014, waarin door veel regio's met het conceptvoorstel meegedacht is.
- Het programma heeft ook internationaal waardering gekregen en er zijn meerdere vragen om uitleg, toelichting en uitwisseling gekomen. Met de Boy Scouts en Girl Guides in Engeland en met de Belgische Scouts zijn werkbezoeken geweest. Op diverse internationale Scoutingseminars heeft het programma GO veel waardering ontvangen en verwacht wordt dat deze belangstelling nog even vast wordt gehouden.
- Er zijn twee bijeenkomsten georganiseerd voor crisisgroepen, die overigens zeer positief zijn verlopen en ook bij een aantal van die groepen tot zelfstandige initiatieven hebben geleid.

7.2.4 Groei

De groeidoelstelling was om 3 jaar na de start van het programma in de groep, een ledengroei van 5% te realiseren ten opzichte van het startmoment. In 2010 had Scouting Nederland 107.000 leden. In 2015 was dit (na eerst verder te dalen) opnieuw gegroeid tot 110.000 leden. Daarmee is geen absolute groei gerealiseerd, maar is Scouting Nederland wel weer aan het groeien.



7.3 Producten Groepsontwikkeling

Het inbedden van delen van het programma GO binnen de landelijke organisatie, is succesvol afgerond. De volgende producten zijn door of via het programma GO gerealiseerd en in beheer gegeven in de bestaande landelijke organisatie:

1. Methodiek GO: de methodiek is vanaf de start een beproefde leidraad gebleken om groepen te ondersteunen in het proces. De methode bestaat uit het, met de hulp van twee externe coaches, voorhouden van een spiegel aan de groep op basis van uitkomsten van onderzoek bij de eigen leden, vrijwilligers en ouders, om op basis hiervan tot een eigen actieplan te komen.
2. Enquêtes GO: de door ICT en het secretariaat ondersteunde enquête voor GO is gedurende het programma beperkt aangepast. Bij voortzetting hiervan is het verstandig de enquête te vereenvoudigen, te optimaliseren en volledig te automatiseren. Daarmee kunnen groepen gemakkelijker gebruik maken van de enquête en is handmatige analyse en presentatie van resultaten niet meer noodzakelijk.

De methodiek is steeds geactualiseerd in een *Handboek coaches*. Het beheer en de verdere ontwikkeling is overgedragen aan het Team groep & regio.

3. Light-scan (2011): de light-scan is gedurende de gehele periode beschikbaar geweest en is op zeer beperkte schaal ondersteund vanuit de landelijke organisatie of door regiocoaches.
4. Wervingsmaterialen: de ontwikkeling van de *Laat je uitdagen!*-campagne ten behoeve van de werving voor kaderleden en jeugdleden was en is nog steeds een succes. Vooral de diversiteit in afname, het gebruik en de personalisatie van gebruik door groepen zelf bleek een succesfactor.
5. Bestuursontwikkeling: concrete producten ter ondersteuning van groepsbesturen zijn beschikbaar gesteld voor groepen, regio's en leden. Deze zijn via de website van Scouting Nederland vrij te downloaden.

6. Rapportages onderzoeken: onderzoeken en marketinganalyses op het gebied van ledenontwikkeling zijn deels gepubliceerd. Het is de bedoeling om de opgedane kennis voor leden beschikbaar te maken. Groepen kunnen deze informatie dan desgewenst vertalen naar de eigen groep.
7. Managementinformatie: binnen Scouts Online is een serie aan managementpagina's beschikbaar gemaakt op groeps- en regioniveau. Deze pagina's zullen in de toekomst nog verder ontwikkeld worden.
8. Communicatie: met behulp van GO is de website herzien en zijn er apps ontwikkeld. De laatste communicatieaanpak heeft geleid tot de geweldig glossy *Succes*. Hierin zijn de aanpak, effecten, ondersteuning en beleving van het programma GO prachtig en volledig weergegeven.

7.4 Overdracht en vooruitblik Groepsontwikkeling

Van leden en groepen is financiële inzet gevraagd voor de duur van het programma. Deze inzet is dan ook bij het afsluiten van het programma beëindigd. Het is juist dankzij die financiële investering door groepen of leden dat GO effect heeft gehad op de vereniging als geheel.

Zoals besloten is in de landelijke raad worden de volgende zaken gecontinueerd:

- Light-scan.
- Begeleiding van jaarlijks 40 groepen met de methodiek GO.
- Begeleiding regiocoaches.
- Wervingsmaterialen (*Laat je uitdagen!* en spreekbeurtmaterialen)
- BestuursCoaching
- Managementinformatie in Scouts Online
- Kennisnetwerk

Concluderend is met het nemen van het besluit tot het programma GO een veranderingsproces gestart dat niet meer terug te draaien is. Of de vereniging dit succes duurzaam weet vast te houden, is aan haar.

7.5 Aanbevelingen

Terugblikkend op het programma GO zijn er nieuwe inzichten ontstaan die het plezier in Scouting en de continuïteit van groepen en de vereniging helpen.

Onze aanbevelingen op basis van vijf jaar GO:

- Marketing: zoals eerder aangegeven, is marketingonderzoek één van de belangrijkste pijlers geweest voor het inzicht krijgen in ontwikkeling binnen en buiten de vereniging. De resultaten en de gevraagde en ongevraagde adviezen vanuit marketinganalyses hebben geleid tot verbetering van de dienstverlening, meer inzicht in ontwikkelingen en effectievere ondersteuning van besluitvorming. Marketing heeft zichzelf meer dan bewezen en vormt ook voor de toekomst een noodzakelijke informatiebron.
- Vrijwilligersbeleid: groepen ondersteunen om een vrijwilligersbeleid te ontwikkelen en uit te voeren (minder per seizoen en ad-hoc-werving).
- Meiden bij Scouting: overweeg een project voor meiden binnen Scouting (oprichting aparte meidenspeltakken bij bestaande groepen).
- Werving en behoud van leden: ondersteuning continueren van werving en behoud (Team vergroten marktaandeel). Het helpt groepen om hen inzicht te geven in daadwerkelijke resultaten van eigen wervingsacties en mogelijkheden in de eigen omgeving.
- Rapportages onderzoeken: er wordt nog gewerkt aan een samenvatting van de marketingonderzoeken van René Scheurkogel. Een follow-up op de uitkomsten hiervan naar de continuïteit van groepen (communicatief en anderszins) is zinvol.
- Ondersteuning besturen: verder ontwikkelen van structurele ondersteuning op kwaliteitsverbetering van besturen.

- Budgetinnovatie: de landelijke raad heeft zich in 2014 uitgesproken over het belang van ruimte voor ontwikkeling en innovatie binnen de vereniging. Dit vraagt ook financiële ruimte en keuzes om naar de toekomst te investeren.

Rest ons nogmaals dank aan een ieder die vertrouwen heeft gehad in het programma. Zowel de deelnemende groepen, maar ook andere pleitbezorgers in besturen en in de regio of landelijke organisatie. Als laatste vooral veel waardering voor de coaches GO. Jullie hebben een geweldige prestatie geleverd!