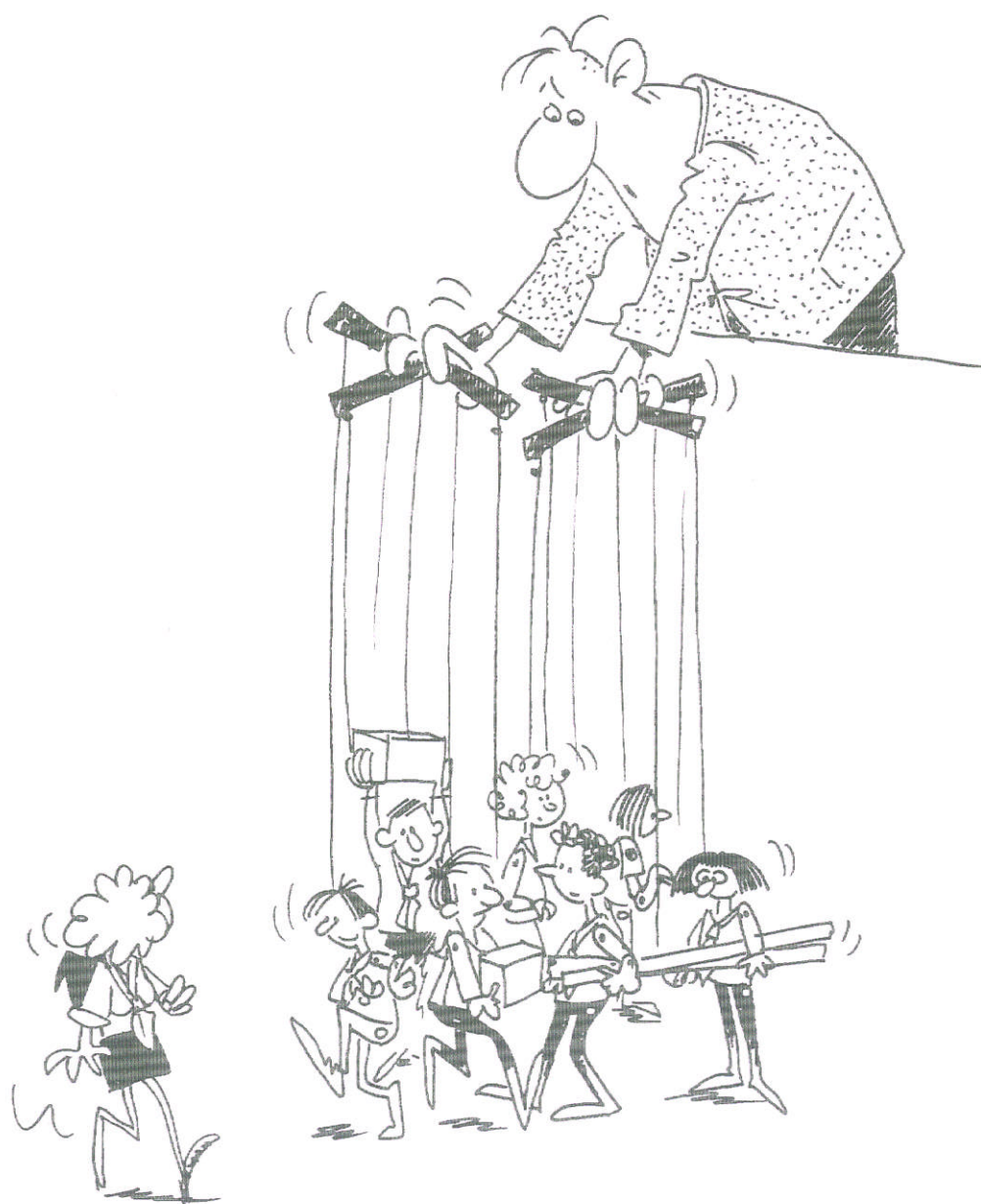


BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

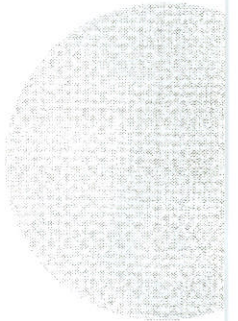
BESTUREN

2



Scouting

BESTUREN



COLOFON

© 1995 Vereniging Scouting Nederland

Uitgave:

Scouting Nederland, Leusden 1999, herziene druk

Auteur:

Deze module is, met gebruikmaking van bestaand materiaal, geschreven en herzien door Rien Adriaanse.

Eindredactie: Aan deze module werkten verder mee:

Hennie Grol
Gerben J. Sas

Ruud Egberts
Anneke Groeneveld
Sjef Hamelers
Jo Heunen
Marisca Kamperman
Martelli van Velthuysen

Illustraties:

Ad Oskam

Vormgeving:

Peter la Roi

Druk:

Drukkerij Centrum, Nijkerk

Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt).

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1 Besturen bij Scouting Nederland	7
1.1 Wat is besturen?	7
1.2 Management bij Scouting	9
1.3 Beleidsbepaling	11
1.4 Cultuur en kwaliteit	11
1.5 Beheren	12
1.6 Medewerkers	12
1.7 Communiceren	16
1.8 Profileren	17
1.9 Ontwikkelen	17
1.10 Coördineren	17
1.11 Voorlichting en publiciteit	19
1.12 Resultaten	20
2 De organisatie van Scouting Nederland	21
2.1 De ondersteuning	21
2.1.1 Het organisatiemodel	22
2.1.2 Het programma van Scouting	22
2.2 De groep	23
2.2.1 De onderdelen	23
2.2.2 Het groepsbestuur en het dagelijks bestuur van de groepsstichting	24
2.2.3 De groepsraad en het bestuur van de groepsstichting	25
2.2.4 Ouderparticipatie	25
2.3 De regio	25
2.3.1 Het regioteam	26
2.3.2 Het regiobestuur	26
2.3.3 De regionaard	26
2.3.4 De admiraliteit	28
2.4 Het landelijk niveau	28
2.4.1 Het Landelijk Bureau	28
2.4.2 Regionale steunpunten	28
2.4.3 Het Landelijk Bestuur	29
2.4.4 De Landelijke Raad	29
3 Het managementproces	31
3.1 Fase 1: analyseren	32
3.1.1 Omgevingsanalyse	33
3.1.2 Concurrentie-analyse	34
3.1.3 Interne analyse	34
3.1.4 Sterkte/Zwakte/Kansen/Bedreigingen-analyse (viervoud-analyse)	34
3.1.5 Scouting-groepmix	35
3.2 Fase 2: plannen maken	37
3.2.1 Het vaststellen van doelen	40
3.2.2 Werkplan maken	41

3.3	Fase 3: uitvoeren van activiteiten	43
3.4	Fase 4: evalueren	45
3.5	De uitvoering van het managementproces	47
4	Literatuurlijst	51
	Bijlage Verklarende woordenlijst	53
	Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting	55

INLEIDING

Voor je ligt de brochure Besturen, die deel uitmaakt van de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een herziene druk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste bestuurlijke ontwikkelingen binnen Scouting Nederland verwerkt.

Dit is de basismodule voor bestuursleden bij Scouting Nederland. In deze module geven we de belangrijkste zaken over het besturen op een beknopte wijze weer.

Achtereenvolgend kijken we naar:

- De uitgangspunten voor het besturen bij Scouting Nederland en de aspecten van besturen en uitvoeren;
- De groepsorganisatie en de ondersteuningsstructuur van Scouting Nederland;
- Alle fasen van het managementproces en de uitvoering daarvan bij Scouting.

specifiek

De informatie in deze module is vooral nuttig voor nieuwe bestuursleden op groepsniveau. Maar ook voor ervaren bestuursleden geeft deze module nuttige informatie over hoe het besturen bij Scouting precies geregeld is.

De inhoud en voorbeelden in deze module zijn vooral afgestemd op het groepsniveau, omdat daar de meeste nieuwe bestuursleden actief worden, maar zijn eenvoudig te vertalen naar de andere niveaus binnen Scouting.

De module is geschreven om bestuursleden bij Scouting op een overzichtelijke en beknopte wijze relevante informatie te verschaffen. Natuurlijk is er nog veel meer informatie over besturen, die in vele goede boeken te vinden is. Een kleine selectie vind je in het literatuuroverzicht achterin.

vervolgmodulen

Dit is de basismodule voor bestuursleden. Afhankelijk van je bestuursfunctie, je kennis en ervaring, kan je je verder verdiepen in één of meer vervolgmodulen. Een overzicht van de modulenreeks vindt je achter op de omslag van deze brochure.

1 BESTUREN BIJ SCOUTING NEDERLAND

1.1 WAT IS BESTUREN?

Besturen bij Scouting Nederland is een vak apart. De meeste bestuursleden leren dit vak al doende en ze beleven er plezier aan als ze goede resultaten bereiken.

Waar het bestuursleden van Scouting om gaat, is dat er een goed Scoutingprogramma geboden wordt aan de jeugdleden. En natuurlijk wil een bestuurslid ook iets bereiken voor zichzelf: idealen komen dichterbij, eigen kwaliteiten kunnen worden ingezet en je ontmoet leuke mensen.

voor zichzelf

samenwerking

Besturen brengt je in contact met anderen. Je wilt met iemand samenwerken als daardoor je doelen bereikt kunnen worden. De samenwerking is optimaal als de betrokkenen elkaar nodig hebben om hun doel te bereiken en dat ook weten. Tevens moet jouw manier van werken passen bij de manier van de andere bestuursleden. Als iedereen zich kan vinden in de doelen en in de manier van werken, spreken we van een draagvlak.

draagvlak

normen en waarden

Persoonlijke normen en waarden zijn voor iedereen van belang. Pas als je je normen en waarden voldoende herkent in de doelen en de werkwijze van de organisatie, kan je goed functioneren bij die organisatie. Dan kan er met elkaar gesproken worden over de bijdrage die een bestuurslid wil leveren vanuit zijn specialisme en zijn persoonlijke doelen. Bovendien is het resultaat van zijn inspanningen erg belangrijk voor een vrijwilliger.

teleurstellingen

Besturen geeft ook teleurstellingen. De uitvoering voldoet soms niet aan de kwaliteit die we graag zien. Afspraken worden niet altijd even punctueel nagekomen of mensen regelen soms zaken op eigen houtje zonder overleg. Allerlei dingen kunnen tegen zitten en anders lopen dan je wenst. Vaak is er weinig waardering van anderen voor de bestuurlijke werkzaamheden. Kortom, je moet een echte optimist en volhouder zijn, om langere tijd bestuurslid te zijn. Een hulpmiddel voor het behouden van je enthousiasme is het stellen van kleine concrete doelen die haalbaar zijn. Sta ook bewust stil bij kleine dingen die goed gelopen zijn, en geniet er van.

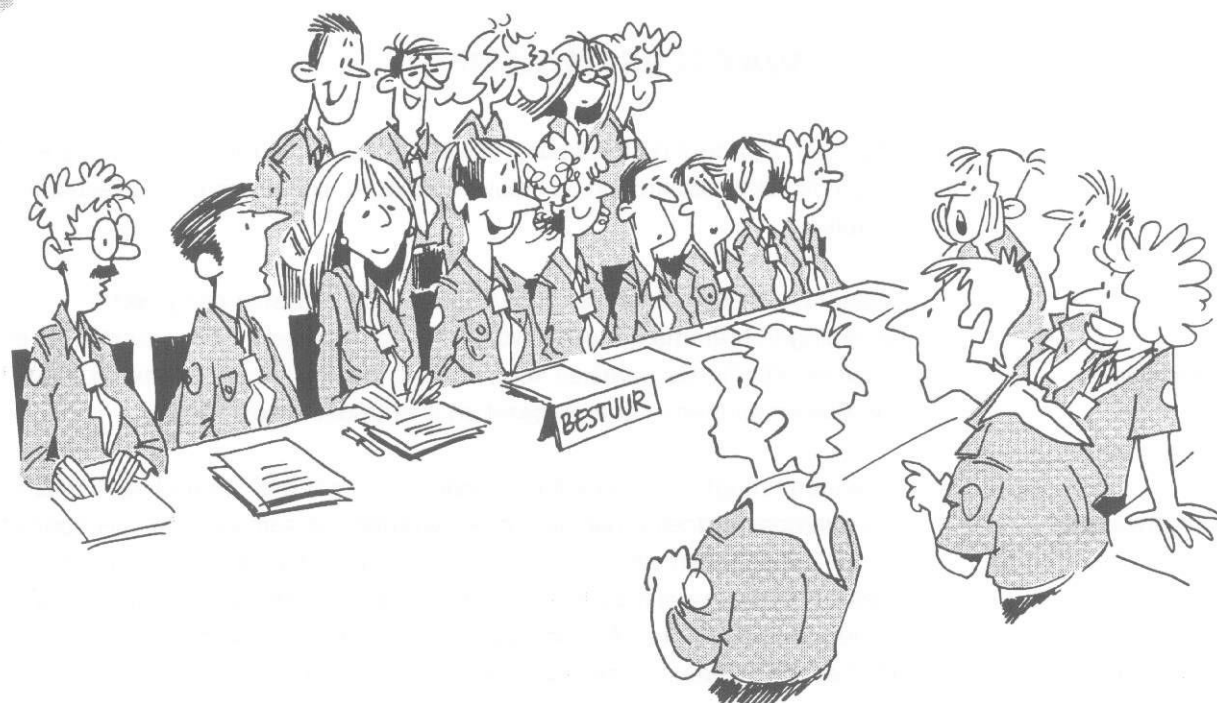
initiatief

ontplooiën

Besturen is meer dan reageren op dingen die op je afkomen. Het is ook: zaken vóór zijn, het initiatief nemen, de toekomst mogelijk maken. Besturen is behalve reageren en initiatief nemen, ook de voorwaarden scheppen waardoor de organisatie en de mensen daarbinnen zich ontplooiën. Onder ontplooiën verstaan we hier: het leren van de dingen die je doet. Het is dus belangrijk kaderen bestuursleden te stimuleren hun talenten steeds verder te ontwikkelen en te leren omgaan met hun zwakke kanten.

betrokkenheid

Bestuurders werken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid, betrokkenheid en deskundigheid. Maar bestuurders leggen over hun doen en laten ook verantwoording af aan hun groep.



Om bestuursleden en leid(st)ers te beschermen tegen een persoonlijke aansprakelijkheid voor aangevane verplichtingen, hoort er een groepsstichting te zijn als rechtspersoon. Deze stichting neemt de rechten en verplichtingen van de groep op zich. Wel blijven leden van de groep aansprakelijk voor hun eigen handelen. Bij onverantwoord handelen en malversaties blijven zij dus persoonlijk aansprakelijk.

Een bestuur staat voor een vierledige opdracht. Het moet zorgen voor:

1 BELEID

Een uitgewerkt plan van datgene wat de groep in de toekomst wil bereiken.

2 VOORWAARDEN

De voorwaardenscheppende zaken (menskracht, materialen en enthousiasme), waardoor medewerkers hun bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van het doel van de organisatie;

3 COÖRDINATIE

Zorgen dat het werk van de één aansluit op dat van de ander, zodat beide acties elkaar versterken;

4 KWALITEIT

Bewaken van de kwaliteit van het werk, dat wil zeggen dat er gewerkt wordt aan het doel van de organisatie en er aangesloten wordt bij de behoeften van de 'klanten' (jeugdleden, ouders, leid(st)ers en dergelijke).

1.2 MANAGEMENT BIJ SCOUTING

Om gestalte te geven aan het Scoutingprogramma zijn een groot aantal activiteiten nodig. Het totaal van activiteiten dat nodig is om een Scoutinggroep goed te laten functioneren, kunnen we aanduiden met de term 'management'.

geen bedrijf

Binnen Scouting spreken we niet zo snel van een 'manager'. Stel je voor dat het allemaal te zakelijk gaat klinken, we zijn tenslotte geen bedrijf en doen het allemaal voor de lol! Dat is echter nog geen reden om het niet goed aan te pakken. Vrijwilligerswerk is immers niet vrijblijvend. Ook als vrijwilligers moet je op elkaar kunnen rekenen en elkaar kunnen aanspreken op gemaakte afspraken. Het op een goede en soms ook zakelijke manier regelen van de dingen binnen Scouting heeft vele voordelen. Inzichten en methoden uit het bedrijfsleven kunnen heel nuttig zijn, als we maar goed in de gaten houden dat Scouting geen bedrijf is, maar een plezierige vrijetijdsbesteding.

taakgebieden

Kader- en bestuursleden geven gezamenlijk inhoud aan het management. Om duidelijkheid te scheppen in dit totaal van activiteiten, kunnen we twee samenhangende taakgebieden onderscheiden, namelijk:

BESTUREN EN UITVOEREN

Het **besturen** is het beleidsbepalende en voorwaardenscheppende taakgebied en behoort grotendeels tot het takenpakket van het bestuur. Binnen dit taakgebied staat het 'wat' centraal.

Het **uitvoeren** is het taakgebied van de medewerkers/medewerksters, die zich vooral bezighouden met de beleidsuitvoering en zorgen voor de 'producten'. Binnen dit taakgebied staat het 'hoe' centraal.

Deze scheiding in taakgebieden kent natuurlijk ook overlappingen; ook bestuurders houden zich bezig met een stuk uitvoering binnen hun taakgebied en uitvoerders zijn ook betrokken bij het besturen en de beleidsvaststelling. Toch geldt hier 'Schoenmaker hou je bij je leest'; bestuurders zijn er om te besturen en leid(st)ers zijn er om het Scoutingprogramma te realiseren. Gaat het besturen en het uitvoeren teveel door elkaar lopen, dan gaat het één ten koste van het ander. De bestuurders verliezen zich in de details van de uitvoering en de leid(st)ers komen door bestuurlijke zaken niet meer toe aan een goede uitvoering van het Scoutingprogramma.

samenwerking

De twee taakgebieden zijn wel even belangrijk en hebben elkaar hard nodig; een goed samenspel tussen bestuur en leid(st)ers is noodzakelijk om onze doelen te bereiken.

De taakgebieden besturen en uitvoeren omvatten een groot aantal aspecten, die we hieronder kort aangegeven en in de rest van dit hoofdstuk verder uitwerken:

BESTUREN:

Richting geven aan denken en doen van de groep en haar leden

BELEIDSBEPALING

Vorbereiden en het laten vaststellen van de doeleinden in een democratisch proces. Zorgen voor de realisatie en evaluatie van gestelde doelen.

CULTUUR & KWALITEIT

Zorgdragen voor het geheel van waarden en normen dat Scouting karakteriseert en de controle van de kwaliteit van de Scoutingprogramma's.

BEHEREN

Het regelen van de financiële en materiële aspecten.

MEDEWERKERS

Het werven en selecteren, de opleiding, begeleiding en behoud van leid(st)ers en bestuursleden.

COMMUNICATIE

Het uitwisselen van informatie en ideeën gericht op het goed functioneren en het bekend maken van het beleid.

PROFILERING

Plaatsbepaling van Scouting in haar omgeving door 'marketing' en het onderhouden van 'public relations'.

UITVOEREN:

Zorgdragen voor de realisatie van het beleid, de werkplannen en de daaruit voortvloeiende activiteiten.

ONTWIKKELING

Verbeteren en vernieuwen van het Scoutingprogramma (plus de klantgerichte ondersteuning) en alles wat daarmee te maken heeft.

COÖRDINEREN

Planning, coördinatie en kwaliteitsbewaking in gedelegeerde verantwoordelijkheid.

PROCEDURES

Het toepassen van regels en afspraken die richting geven aan de uitvoering.

ACTIVITEITEN

Het uitvoeren van het Scoutingprogramma (plus de daarop gerichte ondersteuning) met de voorbereiding en afronding.

EVALUATIE

Het continue proces van kwaliteitsbepaling en bijstelling van de uitvoering. Algemene punten worden door de uitvoerders doorgegeven aan het bestuur.

VOORLICHTING & PUBLICITEIT

In- en extern bekend maken van het Scoutingprogramma en de daaruit voortvloeiende activiteiten.

1.3 BELEIDSBEPALING

richting geven

We komen nooit verder als we niet weten waar we heen gaan. Als we niet weten wat we als Scoutinggroep willen bereiken, dan behalen we ook geen resultaat. Beleid is een duidelijk plan waarmee het bestuur richting kan geven aan het denken en doen van groepsleden. Over hoe we het beleid bepalen, komen we nog uitgebreid terug in het hoofdstuk over het managementproces. Bij Scouting Nederland gaan we uit van het gezamenlijk vaststellen van het beleid in de diverse raden. Het bestuur delegeert zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de uitvoerende taken - en het specifieke daaraan gekoppelde beleid - aan de betreffende personen, teams en commissies. Een bestuur houdt zich dus niet direct bezig met de uitvoering, maar toont natuurlijk wel betrokkenheid en belangstelling.

delegeren

doelstelling

Leid(st)ers en bestuursleden ontplooiën hun activiteiten binnen het raamwerk van Scouting Nederland. Dit raamwerk wordt gevormd door doelstelling, spelvisie en programma-aanbod, welke zijn gebaseerd op de ideeën van Baden-Powell, de grondlegger van Scouting.

De doelstelling van Scouting Nederland luidt:

"Het bevorderen van het Scoutingprogramma in Nederland, op grondslag van de ideeën van Lord Baden Powell, om daarmee een plezierige beleving van de vrije tijd te bieden aan meisjes en jongens, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan de vorming van hun persoonlijkheid".

Iedere leid(st)er en ieder bestuurslid dient deze doelstelling dan ook te onderschrijven.

1.4 CULTUUR EN KWALITEIT

In de loop der jaren heeft zich binnen Scouting een eigen cultuur ontwikkeld. Deze bestaat uit vele gewoonten, gebruiken en geschreven en ongeschreven regels. Deze cultuur staat blijvend onder invloed van de opvattingen van de Scoutingleden en de maatschappij waarin we leven. Er is daardoor een continu spanningsveld tussen het behouden van (oude) waarden en het aanpassen aan de maatschappelijke ontwikkelingen.

voortrekkersrol

Een belangrijke vraag is, of Scouting een voortrekkersrol moet hebben of de ontwikkelingen zo goed mogelijk moet volgen. Deze vraag zal bij de beleidsbepaling steeds opnieuw spelen. De medewerkers van Scouting Nederland hebben de plicht ten aanzien van haar producten (Scoutingprogramma, ondersteuning en begeleiding) de hoogst mogelijke kwaliteit te bieden aan hun 'klanten'. Daarbij bepalen de 'klanten' mede de kwaliteitsnorm (klantgericht werken dus).

kritisch toetsen

Dit betekent dat het 'product' voortdurend kritisch getoetst dient te worden aan de behoeften van de huidige tijd en de maatschappelijke ontwikkelingen (het marketingaspect). Eén en ander betekent echter niet, dat Scouting Nederland kritiekloos tegemoet moet komen aan de wensen van de 'klanten'. Vanuit de gedelegeerde beleidsverantwoordelijkheid en de individuele deskundigheid mag een eigen opvatting van kwaliteit worden verwacht.

aanspreken op kwaliteit

Elk niveau binnen Scouting Nederland kan aangesproken worden op de kwaliteit die het zijn 'klanten' biedt. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk van leid(st)ers en bestuursleden wordt gezamenlijk gedragen. Aandacht voor de bewaking van de kwaliteit is een taak van het bestuur. Vastgestelde doelen en uitgangspunten (het Scoutingprogramma) zijn noodzakelijk om de kwaliteit ook concreet te kunnen toetsen. Voorop staat dat ieder kader- en bestuurslid verantwoordelijk is voor de kwaliteit van zijn eigen activiteiten en daarop ook aangesproken kan worden. Daarbij hoort vanzelfsprekend kritiek, maar let er op, ook de dingen die goed zijn gegaan te vermelden en niet alleen de negatieve kanten aan de orde te stellen.

1.5 BEHEREN

Zonder een accommodatie en spelmateriaal is het vrijwel onmogelijk een goed Scoutingprogramma vorm te geven. De accommodatie moet bijdragen aan de identiteit van de groep en zorgt dat de leden zich binnen hun eigen onderdeel thuis voelen. Om activiteiten uit te kunnen voeren, heb je spelmateriaal nodig. Deze zaken vragen een goed beheer. Dit beheer is de verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur en wordt geregeld door het dagelijks stichtingsbestuur (zie hierna). Tevens is hiervoor een goede financiële basis nodig. De groep zal zelf de benodigde bronnen moeten aanboren. We denken hierbij aan contributies, subsidies, financiële acties, fondsenverwerving en sponsors.

stichting

1.6 MEDEWERKERS

Om het Scoutingprogramma te realiseren, heb je leid(st)ers en bestuurders nodig. De leid(st)ers en de bestuursleden zijn vrijwillige medewerkers, die een zinvolle en leuke invulling willen geven aan hun vrije tijd. Scouting is een vrijwilligersorganisatie en dat is ook haar grote kracht: vrijwilligers zijn goed gemotiveerd en tonen een grote inzet. Toch heeft deze kracht ook haar keerzijde; er is vaak een gebrek aan voldoende vrijwilligers om alle activiteiten goed uit te voeren. De zorg voor voldoende leid(st)ers en bestuursleden is een eerste prioriteit voor iedere groep. Een goede doorstroom van de oudere jeugdleden naar de functie van leid(st)er is hiervoor de eerste weg. Dat dit niet te vroeg gebeurt en dat de leden tot plusminus 17 jaar een eigen programma-aanbod en ontwikkeling hebben, is voor de kwaliteit van de leid(st)ers belangrijk.

vrijwilligers

niet leuk meer

Vaak stopt een vrijwilliger ermee omdat hij 'het niet meer zo leuk vindt'. Bij het doorspreken over de redenen blijkt dan vaak dat 'het niet meer zo leuk vinden' een oorzaak heeft in allerlei kleine knelpunten, zoals:

- De vrijwilliger heeft het gevoel niet erkend of gewaardeerd te worden, moet teveel alleen doen, krijgt te weinig ondersteuning;
- Klachten over bepaalde zaken worden niet serieus genomen;
- De vrijwilliger krijgt te weinig informatie en er treden teveel veranderingen op;
- De sfeer in het team of de groep is niet meer gezellig;
- Er treden teveel wisselingen op, waardoor de vrijwilligers de onderlinge band verliezen;
- Gedurende een lange periode wordt er door één of meerdere vrijwilligers een te dominante en bepalende positie ingenomen.



goede ondersteuning

Om vrijwilligers langere tijd met plezier te laten functioneren, zullen deze knelpunten aangepakt moeten worden. Het is voor de groep van groot belang, dat leid(st)ers en bestuursleden goed gemotiveerd zijn en voldoende deskundigheid hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren. Daartoe is een goede en klantgerichte ondersteuning belangrijk. De groepen van Scouting Nederland hebben daartoe een ondersteuningsorganisatie in het leven geroepen, die hiervoor zorg draagt. In hoofdstuk 2 gaan we daar verder op in.

Vrijwilligers zijn voor Scouting Nederland 'menselijk kapitaal'. Om met dit kapitaal zo zuinig mogelijk om te gaan, dienen vrijwilligers op een zorgvuldige manier bestuurd en ondersteund te worden. Als onderdeel van het management en als bestuurlijke verantwoordelijkheid binnen de vereniging, wordt het

'medewerkersbeleid' gerealiseerd door een 'medewerkersbegeleider'. Ten dienste van alle niveaus in de vereniging zijn daartoe 'medewerkersbegeleiders' actief.

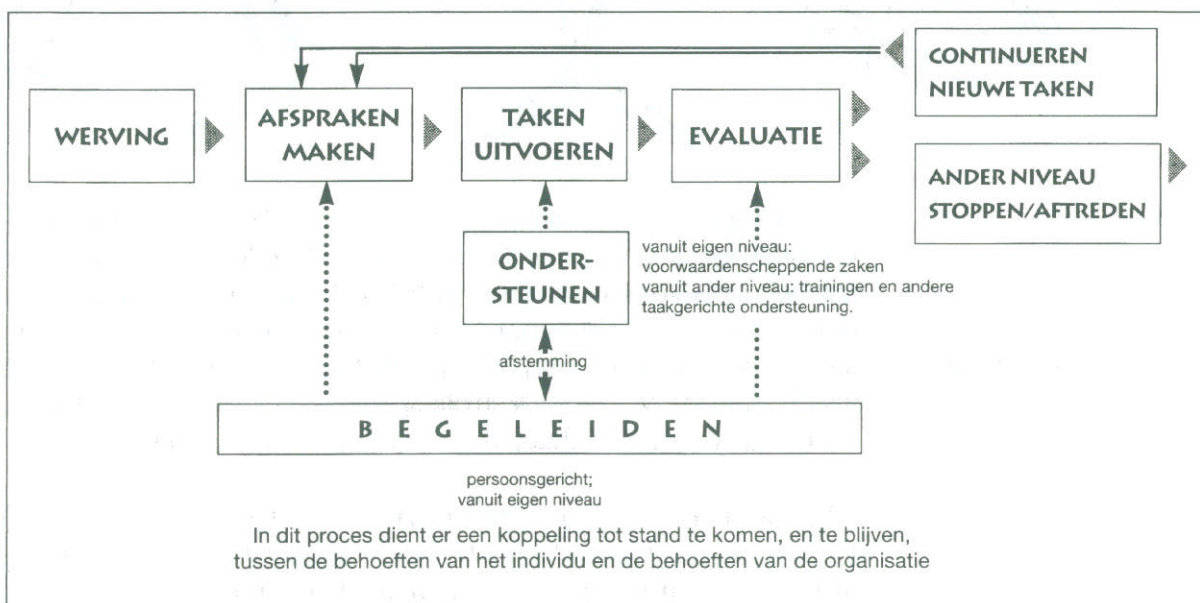
Op groepsniveau draagt de groepsbegeleider zorg voor de werving, opleiding en begeleiding van de leid(st)ers in zijn groep, opdat ze zo goed mogelijk kunnen functioneren. De voorzitter vervult dezelfde taken voor zijn bestuursleden en in kleinere groepen wordt de taak van groepsvoorzitter en groepsbegeleider vaak gecombineerd. De opleiding en (mentor)begeleiding is in de praktijk de verantwoordelijkheid van de teamleid(st)er of de coördinator van een team. Een belangrijke voorwaarde hierbij is een goede aansluiting van praktijkbegeleiding en training. Het dient duidelijk te zijn, wat vrijwilligers in de praktijk moeten leren en hoe leerervaringen van trainingen weer toegepast kunnen worden in de praktijk. De groepsbegeleider of voorzitter draagt zorg voor een goed verloop van dit proces.

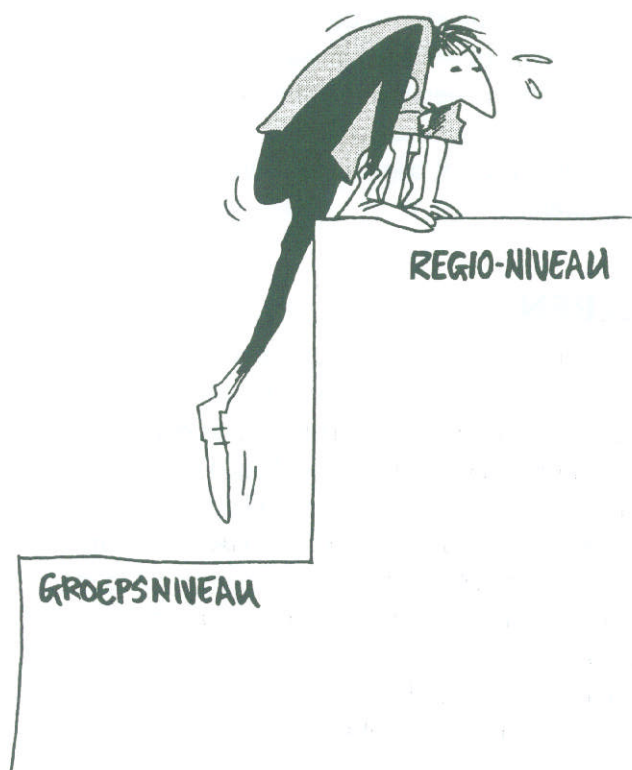
als bron van

Scouting Nederland kan zich goed vinden in de uitgangspunten van het Human Resource Management-model, dat de medewerkers als de bron ziet van alles wat een organisatie kan bereiken. Kenmerkend voor dit model is de overtuiging dat mensen hun talenten willen gebruiken. Human Resource Management beoogt het menselijk talent te beoordelen, te onderhouden en te ontwikkelen. De leidende gedachte in het model is dat mensen verantwoordelijkheid willen dragen en daarop aangesproken kunnen worden.

verantwoordelijkheid

HET HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-MODEL





Om vrijwilligers zo optimaal mogelijk te laten functioneren, is het voeren van een gericht loopbaanbeleid noodzakelijk. Door regelmatig de behoeften van de medewerker en de organisatie op elkaar af te stemmen, wordt de weg vrijgemaakt voor medewerkers met een 'passend' takenpakket. Ook hierbij geldt het principe van zichzelf ontwikkelen door het verkennen van nieuwe taken en functies. Op deze wijze zal het gemakkelijker zijn vrijwilligers te werven en te begeleiden bij hun ontwikkeling of 'loopbaan' binnen Scouting.

De behoeften van medewerkers omvatten één of meer van de volgende elementen:

- **Sociale contacten** (andere mensen leren kennen en vriendschap sluiten);
- **Ontspanning** (iets leuks en iets anders doen dan de dagelijkse dingen);
- **Vooruitgang** (er iets van leren voor zichzelf en/of beroep);
- **Ontplooiing** (zich ontwikkelen, emanciperen en nieuwe uitdagingen aangaan);
- **Sociale verantwoordelijkheid** (een bijdrage leveren aan de maatschappij);
- **Erkenning en status** (aanzien en positie verwerven).

bevredigend functioneren Daarnaast is het voor het bevredigend functioneren van de medewerker in mindere of meerdere mate noodzakelijk dat:

- De organisatie en haar structuren duidelijk zijn;
- Er mogelijkheid is tot participatie in de besluitvorming met betrekking tot de eigen functie;
- De werksfeer voor mannen en vrouwen bevredigend is;
- De werkzaamheden in overeenstemming zijn met de beschikbare tijd;
- Er perspectieven voor ontplooiing aanwezig zijn;
- Er mogelijkheden tot training en bijscholing zijn;
- Er waardering is voor inzet en betrokkenheid.

In het bedrijfsleven is het vrij gebruikelijk een individueel functionerings- of voortgangsgesprek te houden met alle medewerkers. Dat klinkt misschien een beetje 'heavy' voor Scouting, maar zorg ervoor dat er op zijn tijd met iedereen afzonderlijk geëvalueerd wordt of iedereen het nog wel naar zijn zin heeft. Je hoeft mensen die op een bepaalde functie uitgekeken zijn, immers niet kwijt te raken!

stimuleren

Met een beetje stimuleren kun je ze voor een andere functie enthousiast krijgen of interesseren voor werkzaamheden op een ander niveau binnen Scouting.

Een gerichte aandacht voor de volgende stap in de ontwikkeling/loopbaan en het stimuleren van het maken van de overstap naar een ander niveau, hebben tot gevolg dat de medewerker langer in een bevredigende situatie kan functioneren. Uiteindelijk zal deze vorm van medewerkersbeleid alle niveaus voordeel opleveren, doordat direct of indirect wordt bijgedragen aan het Scoutingprogramma van de leden.

1.7 COMMUNICEREN

Voor een goede organisatie is een effectieve communicatie van essentieel belang. Het beschikken over de relevante informatie en het elkaar open en eerlijk kunnen zeggen wat men op z'n hart heeft, vormt de basis voor elke situatie waarin mensen samen iets ondernemen. Maar ook de dingen die je niet zegt, zoals je stemming, je gevoelens en hoe je er uit ziet, vormen een onderdeel van de communicatie. Het uitwisselen van mondelinge of schriftelijke informatie blijft steeds een zaak van grote zorgvuldigheid. Het zorgen voor een goede administratie en een structurele communicatie zijn organisatorische voorwaarden voor een effectieve communicatie.

Voor een effectieve communicatie zijn sociale- en communicatieve vaardigheden van groot belang. Deze vaardigheden betreffen:

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- Je ervan bewust zijn, dat je het voorbeeld geeft;
- Respect hebben voor jezelf en anderen;
- Leiding kunnen geven in verschillende situaties;
- Individuen en teams kunnen begeleiden;
- Kunnen stimuleren en motiveren;
- Conflicten kunnen hanteren;
- Kunnen omgaan met kritiek, veranderingen, ideeën, gedrag, gevoelens, behoeften van jezelf en anderen;
- Spanning en werkdruk kunnen hanteren.

COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN

- Actief luisteren naar de boodschap achter een verhaal;
- Observeren van een situatie;
- Spreken in het openbaar;
- Verslagen en nota's lezen;
- Brieven en stukken schrijven;
- Goed- en slecht-nieuwsgesprekken voeren.

Door ervaring, oefening en speciale trainingen kunnen deze vaardigheden ontwikkeld worden.

1.8 PROFILEREN

De positie van Scouting in de maatschappij en de betrokkenheid van de Scoutinggroep bij de buurt, wijk of de gemeente, is iets wat er nog al eens gauw bij in wil schieten. Een open oog hebben voor de 'markt' van Scouting, is echter van belang voor het succes van je Scoutinggroep. Het onderhouden van goede contacten met de doelgroep en de relaties van Scouting (zoals de jeugd, hun ouders, buurtbewoners, politici, gemeente-ambtenaren, onderwijzers, artsen, wijkagenten en andere organisaties en verenigingen), geeft informatie voor de beleidsvorming en biedt mogelijkheden de identiteit van Scouting uit te dragen.

identiteit

1.9 ONTWIKKELEN

Het verbeteren en vernieuwen van het Scoutingprogramma en alles wat daarvoor aan ondersteuning gedaan wordt, is een continu proces. Een proces tussen de uitvoerders (jeugdleden en leiding) en de ondersteuners in de regio en op het landelijk niveau. Veranderen en vernieuwen is geen doel op zich, maar het is het zien, creëren en benutten van nieuwe kansen. Aan de ene kant vindt de ontwikkeling plaats in de praktijk van het Scoutingprogramma, waarop de ondersteuning klantgericht moet inspelen. Aan de andere kant zal de vereniging vanuit haar doelstelling en visie de leid(st)ers ook moeten inspireren tot ontwikkeling en vernieuwing.

nieuwe kansen

Scouting richt zich ook op de ontwikkeling van de jeugdleden, om het leveren van een bijdrage aan de vorming van hun persoonlijkheid. Die vorming van de persoonlijkheid geldt ook voor leid(st)ers en bestuursleden. Met andere woorden, als bestuurder zul je steeds oog moeten hebben voor het leren en ontplooien van de kaderleden. En dat geldt natuurlijk ook voor jezelf. Je moet je dan ook niet laten ontmoedigen als het na de zoveelste keer toch weer niet helemaal gaat zoals je had verwacht. 'Samen werken, samen leren' is het motto dat leidt tot ontwikkeling.

ontplooien

1.10 COÖRDINEREN

Voor de coördinatie van de uitvoering zijn een werkplan, planning, een draaiboek en evaluatie belangrijke hulpmiddelen. Het verzamelen, uitwerken en verspreiden van de benodigde informatie onder de betrokkenen, maken deze hulpmiddelen toepasbaar.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het takenpakket ligt bij het totale bestuur, team of de hele commissie. Vanuit die gezamenlijke verantwoordelijkheid krijgt het individuele team- of bestuurslid de verantwoordelijk gedelegeerd voor zijn specifieke taken. Laat mensen met wie je duidelijk afgesproken hebt dat ze een bepaalde taak uitvoeren, in hun waarde door bij voorbaat aan te nemen dat ze die taak serieus en naar hun beste kunnen zullen uitvoeren. Het vertrouwen dat je daarmee schenkt, is in elke situatie waarin mensen met elkaar moeten samenwerken, onmisbaar en vergroot de betrokkenheid van alle partijen.

serieus nemen

vertrouwen

Aan de andere kant hebben uitvoerders ook recht op coördinatie en controle van de uitvoering; dat geeft mogelijkheden tot belangstelling, waardering, ondersteuning, bijsturing of ontheffing van de taak.

Procedures

Het toepassen van uitgangspunten en afspraken die richting geven aan de uitvoering, zorgt voor duidelijkheid binnen de organisatie en biedt houvast aan de medewerkers. Binnen Scouting Nederland kennen we een groot aantal regels en richtlijnen, welke zijn gebundeld in het Scouting Vademecum en het Huishoudelijk Reglement.

Toch zijn regels en afspraken slechts een hulpmiddel om de zaken goed te laten verlopen. Regels mogen nooit een doel op zich worden en de goede uitvoering belemmeren of nieuwe ontwikkelingen in de weg staan. Regels en afspraken functioneren ook alleen maar als de betrokkenen er het nut van inzien en ze onderschrijven. Als jij je opstelt als een autoritair baasje dat zich steeds aan de regels vasthoudt, kun je wellicht verwachten dat mensen achter je rug om dingen anders gaan doen.

regels geen doel op zich

Door met elkaar het nut en de toepassing van regels en afspraken vast te stellen, verhoog je de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel. Doordat er binnen Scouting Nederland een ontwikkeling gaande is waarbij de groep als de belangrijkste klant gezien wordt, krijgt de groep ook meer eigen verantwoordelijkheid. Hierbij wordt de grote verscheidenheid aan Scoutinggroepen als een waardevol gegeven beschouwd. Op den duur kan daardoor ook het grote aantal regels verminderen.

nut en toepassing

Een functiebeschrijving geeft een algemene omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden. Alle functiebeschrijvingen voor een bepaald bestuur of team bij elkaar, vormen de functie-eisen waaraan het team in zijn totaliteit moet voldoen.

functie-eisen

Een speciale regel binnen Scouting Nederland willen we hier graag onder de aandacht brengen. Een bestuur, team of commissie dient samengesteld te zijn uit zowel vrouwen als mannen en wel zodanig dat de verhouding nimmer ongunstiger zal zijn dan 1:2 of 2:1. Om de doelstelling van Scouting Nederland goed te kunnen uitvoeren voor meisjes en jongens, is het noodzakelijk dat vrouwen en mannen hierbij samenwerken. Jongens en meisjes, c.q. mannen en vrouwen zijn gelijkwaardig binnen Scouting, maar dat wil nog niet zeggen dat ze dezelfde behoeften hebben. Ieders individuele wensen en behoeften dienen dan ook voldoende aandacht te krijgen.

speciale regel

Om bij Scouting een goed evenwicht te krijgen en te behouden tussen het werken aan taken en de sfeer waarin dat gebeurt, is het belangrijk dat besturen, teams of commissies zijn samengesteld uit vrouwen en mannen die hiervoor aandacht hebben. Dit kan bijdragen aan het even aantrekkelijk zijn van Scouting voor meisjes en jongens. Door gezamenlijke activiteiten voor jongens en meisjes, kan Scouting bijdragen aan de ontwikkeling van de persoonlijkheid en daar een meerwaarde aan geven.

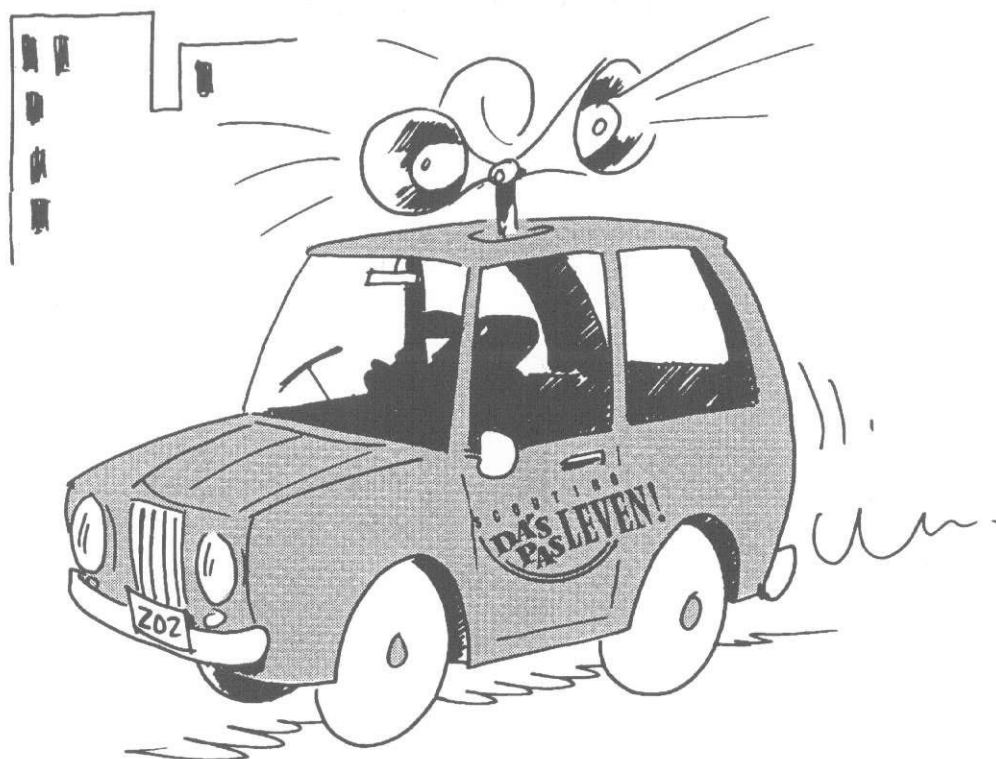
sfeer belangrijk

Activiteiten

Het uitvoeren van activiteiten op het gebied van programma, besturen, begeleiden en ondersteunen spreekt voor zich en komt in allerlei modules en trainingen aan de orde (zie ook de bijlage Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting, achter in deze uitgave).

Evalueren

Een continue werkwijze van waarden bepalen, punten ter verbetering vaststellen en toepassen bij nieuwe activiteiten, komt bij het managementproces hierna nog uitgebreid aan de orde.



1.11 VOORLICHTING EN PUBLICITEIT

imago

Voor het bereiken van een zo goed mogelijk imago van Scouting, is het belangrijk dat we aandacht besteden aan voorlichting en publiciteit. Het is een bestuurlijke verantwoordelijkheid dat deze taken worden uitgevoerd. Het is niet genoeg voor Scouting om een goed programma te bieden; je moet dat anderen ook laten weten. Een informatieboekje voor nieuwe leden en een groepsblad zijn voorbeelden van voorlichtingsmiddelen.

laten weten

goed zijn

20

effectiviteit

1.12 RESULTATEN

Het management - besturen en uitvoeren - omvat veel zaken tegelijk. De kracht van bestuurders en uitvoerders schuilt in het feit dat ze weten waarin ze goed zijn en zich bewust zijn van wat ze minder goed kunnen. Het eerste buiten ze uit, met het tweede kunnen ze overweg en doen ze een beroep op andere medewerkers. Dat maakt hen tot medewerkers die gericht zijn op resultaten, op het realiseren van doelen. De effectiviteit wordt hoofdzakelijk bepaald door de middelen die ons ter beschikking staan om onze doelen bereiken. Tot die middelen behoort in eerste instantie onze eigen manier van werken.

Het is belangrijk kritisch te blijven kijken naar de resultaten. Een regelmatige kwaliteitsmeting is hiertoe een goede methode, waarbij de Conditietest of het Stafprofiel van Scouting Nederland een hulpmiddel kunnen zijn.

2 DE ORGANISATIE VAN SCOUTING NEDERLAND

2.1 DE ONDERSTEUNING

Bij een Scoutinggroep draait het allemaal om het Scoutingprogramma voor jeugd en jongeren. Om dit zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen, dragen we zorg voor een goede ondersteuning. Het gaat hierbij om hulp bij de taakuitoefening door het eigen niveau en om ondersteuning door medewerkers van de regio en het landelijk niveau. Ondersteuning is het zorgen voor de voorwaardenscheppende zaken. De ondersteuning kan bestaan uit training, advies, overleg, informatie, materialen en kader- en ledenactiviteiten.

uit gaan van de praktijk

Ondersteuning bij Scouting gaat uit van de praktijk van de leid(st)ers en bestuursleden (klantgestuurde behoefte) en is afgestemd met de voorzitter, groepsbegeleider of teamleider. Om het groepsniveau daadwerkelijk steun te geven vanuit zijn eigen organisatie, is de ondersteuning klantgericht gemaakt. accent op de groep. Klantgericht wil zeggen dat de ondersteuningsstructuur het accent legt bij de groep en minder uitgaat van centrale sturing. Door een klantgerichte ondersteuning wordt geprobeerd zo goed mogelijk in te gaan op de ondersteuningsvragen van de groepen. Klantgericht wil niet zeggen dat de ondersteuningsorganisatie alleen nog maar moet afwachten tot er een vraag komt. De ondersteuningsorganisatie is ook zelf verantwoordelijk voor het tot stand komen van een klantgerichte ondersteuning.

Belangrijk bij deze manier van ondersteunen, is dat een Scoutinggroep bewust nadenkt over de hulp en steun die zij nodig heeft en dat ook kenbaar maakt! Dat betekent dat een Scoutinggroep het principe van 'Dat zoeken we zelf wel uit' grotendeels overboord moet zetten en een beroep moet durven doen op haar ondersteuningsorganisatie. Daartoe zullen Scoutinggroepen bereid moeten zijn, zich niet mooier voor te doen dan ze zijn.

Een goed functionerende ondersteuningsorganisatie is ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Scoutinggroepen. Dat betekent dat elke Scoutinggroep ook daadwerkelijk menskracht en geld beschikbaar moet stellen om de ondersteuning te laten uitvoeren. Hoe meer inzet vanuit de groepen, hoe meer de regio kan betekenen voor de groepen.

De ondersteuningsstructuur van Scouting Nederland is volop in verandering door het vormen van regio's. In de nieuwe regio worden de ondersteuningstaken van district en gewest gebundeld. Er ontstaan dan drie niveau's: groep, regio en land. De omvang en organisatie van de regio worden niet landelijk bepaald, maar worden per regio vormgegeven door de betrokken groepen. regio's zijn verschillend. Dat betekent dat de organisatie en werkwijze per regio verschillend kunnen zijn. In deze module gaan we uit van een aantal algemene grootheden, die dus per regio anders georganiseerd kunnen zijn.

2.1.1 HET ORGANISATIEMODEL

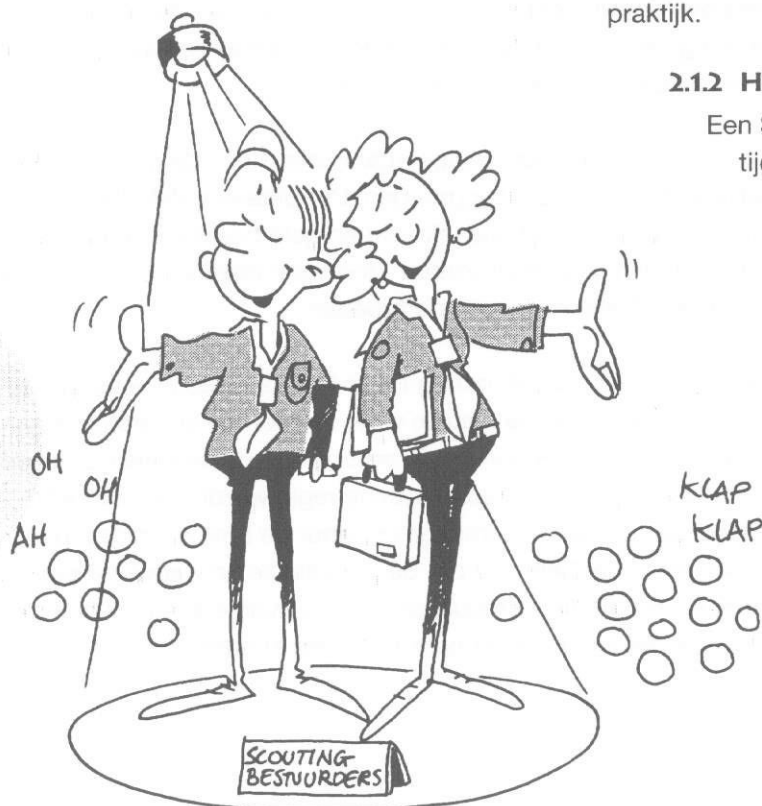
De groep, de regio en het land zijn volgens hetzelfde model georganiseerd. Dit model omvat uitvoerders, bestuurders en een raad voor het gezamenlijk vaststellen van de uitvoering.

NIVEAU	UITVOEREN	BESTUREN	BEPALEN
Scoutinggroep	leid(st)ers en begeleid(st)ers	groepsbestuur en dagelijks bestuur v.d. groepsstichting	groepsraad en bestuur v.d. groepsstichting
Regio	medewerkers van de regio	regiobestuur	regioraad
Regionaal steunpunt	medewerkers van het regionale steunpunt	regionaal steunpuntbestuur (als subsidieontvanger)	regiomedewerkers
Landelijk niveau	medewerkers van secties en units	Landelijk Bestuur en Managementteam	Landelijke Raad

In 1999 wordt het Huishoudelijk Reglement van Scouting Nederland aangepast op basis van de dan ontstane praktijk.

2.1.2 HET PROGRAMMA VAN SCOUTING

Een Scoutinggroep heeft verschillende leeftijdsgroepen. Voor elke leeftijdsgroep heeft Scouting Nederland een programma-aanbod ontwikkeld. Dit aanbod is opgebouwd uit diverse activiteitengebieden, waarin technieken en vaardigheden hun plaats hebben. De leid(st)ers in een groep maken daarbij geheel of gedeeltelijk gebruik van het programma-aanbod van Scouting Nederland. Wel is het belangrijk, in de gaten te houden dat er in elk geval sprake is van de ontwikkeling van de persoonlijkheid van de leden en dat de begrippen - **samen - leren - veelzijdig - actief - plezier hebben** een centrale rol spelen.



Voor de leden is het belangrijk dat een Scoutinggroep een aanbod heeft voor alle leeftijdsgroepen. Groepen willen soms afwijken van de landelijk afgesproken leeftijdsgrenzen en hebben daar vaak een goede reden voor. Voor het geven van een adequate ondersteuning is dat echter weer belemmerend.

gemengd

De groep kan ervoor kiezen al dan niet het programma-aanbod gemengd of met jongens of meisjes apart te spelen. Dat deze keuze ook speciale eisen aan de groep stelt wat betreft de instelling van de kaderleden en de voorzieningen, zal duidelijk zijn. Dat een gemengd onderdeel bestaat uit ongeveer evenveel meisjes en jongens - en leiders en leidsters heeft - ligt het meest voor de hand. De praktijk heeft aangetoond dat er voor een gemengde groep ook een andere cultuur en sfeer nodig is.

andere cultuur

specialisaties

Daarnaast kan een groep gekozen hebben voor één of meerdere specialisaties, zoals waterwerk, luchtvaart of gehandicapten. De specialisaties hebben ieder hun eigen specifieke voorzieningen nodig.

Ten slotte kan een groep uitgaan van een bepaalde godsdienstige of culturele achtergrond. We kunnen hierbij denken aan protestants, rooms-katholiek, moslim, Leger des Heils, Mormonen, 7e Dag Adventisten enzovoort. Tevens zijn er groepen die zich richten op een bepaalde allochtone bevolkingsgroep.

2.2 DE GROEP

Hieronder wordt de organisatie van de groep beschreven, zoals die vermeld staat in het Huishoudelijk Reglement van Scouting Nederland. In de praktijk wijken groepen nogal eens af van deze regels omdat hun situatie of ideeën daartoe aanleiding geven. Dat hoeft niet verkeerd te zijn; als maar duidelijk is afgesproken hoe de taken zijn verdeeld en alle betrokkenen kunnen meebeslissen over de zaken die hun aangaan. Het terugvallen op het Huishoudelijk Reglement gebeurt in de praktijk pas als er conflicten zijn.

2.2.1 DE ONDERDELEN

Elk onderdeel bestaat uit een aantal jeugdleden. Deze worden (be)geleid door een stafteam. Dit team bestaat uit een teamleid(st)er en één of meer leid(st)ers. De teamleden worden benoemd door de groepsraad.

De teamleid(st)er vervult een coördinerende functie in het team. Dat wil zeggen dat hij of zij zorg draagt voor een goede samenwerking, een goede voorbereiding en uitvoering van het programma, het werven en begeleiden van nieuwe leid(st)ers en het vertegenwoordigen van het team naar buiten. Het stafteam draagt verder zorg voor de leden- en financiële administratie, de materialen en de speelruimten van de speltak. Daarnaast zijn van belang: het deelnemen aan de speltakoverleggen en -activiteiten van de regio en het volgen van trainingen. Voor waterwerkgroepen zijn er de activiteiten en bijeenkomsten van de admiraliteit.

- VOORBEREIDEN EN BEGROTEN
begroting
jaarverslag
- ORGANISATIE ALGEMEEN
STICHTINGSBESTUUR
- BEHEER BEZITTINGEN
- WERVING FINANCIËN

DAGELIJKS BESTUUR GROEPSSTICHTING

voorzitter
secretaris
penningmeester
overige bestuursleden
overige deskundigen (minimaal 2
ouders junioreden)

- VOORBEREIDEN EN CONTROLE
beleid, werkplan
- ORGANISATIE GROEPSRADEN
- COÖRDINATIE GROEPSACTIVITEITEN
- BEWAKEN KWALITEIT
- GROEPSBEGELEIDING
- PUBLICITEIT EN WERVING
- GROEPSADMINISTRATIE

GROEPSBESTUUR

voorzitter
secretaris
groepsbegeleider
overige leden

- VASTSTELLEN: beleid
werkplan
begroting
jaarverslag
- BENOEMEN: kader-/bestuurs-
leden

GROEPSRAAD

Alle leiding
2 stamleden
groepsbestuur

- UITVOERING PROGRAMMA'S

BEVERS W.E.K SCOUTS EXPLORERS JONGERENTAK

2.2.2 HET GROEPSBESTUUR EN HET DAGELIJKS BESTUUR VAN DE GROEPSSTICHTING

Het groepsbestuur bestaat uit een voorzitter, een secretaris, de groepsbegeleider en één of meerdere leden voor de overige taken (PR en werving, organisator groepsactiviteiten en dergelijke). Het is niet wenselijk dat de functie van groepsvoorzitter wordt gecombineerd met die van (team)leid(st)er of stichtingsvoorzitter, onder andere om een vermenging van verantwoordelijkheden en belangen te voorkomen.

De groepsstichting geeft volledige rechtspersoonlijkheid aan de groep en draagt zorg voor het verkrijgen en beheren van financiële middelen, materialen, gebouwen, vaartuigen en dergelijke. Het dagelijks bestuur van de groepsstichting bestaat uit voorzitter, secretaris, penningmeester en enkele overige leden (groepsbestuursleden, materiaalbeheerder, havenmeester, groepshuisbeheerder en dergelijke). In het dagelijks bestuur van de groepsstichting hebben minimaal twee ouders van jeugdleden zitting en minimaal twee groepsbestuursleden, waaronder de groepsvoorzitter.

twee ouders

Hoewel het formeel twee aparte besturen zijn, blijkt in de praktijk dat deze besturen veel met elkaar te maken hebben. De samenvoeging van deze besturen geeft voor- en nadelen. In elk geval blijft een intensieve samenwerking tussen groeps- en dagelijks stichtingsbestuur van groot belang. Het combineren van de (geautomatiseerde) ledenregistratie en de contributie-inning heeft bijvoorbeeld praktische voordelen. Ook hebben beide besturen te maken met het beheer van materialen en groepshuizen. Alle leden van het groepsbestuur en het dagelijks bestuur van de groepsstichting worden benoemd door de groepsraad.

2.2.3 DE GROEPSRAAD EN HET BESTUUR VAN DE GROEPSSTICHTING

De groepsraad komt minimaal vier maal per jaar bijeen en bestaat uit alle leid(st)ers, de leden van het groepsbestuur en twee vertegenwoordigers van de Jongerentak. In de groepsraad wordt het groepsbeleid (het gaat hierbij om de grote lijnen van de doelen die je wilt bereiken) vastgesteld. De groepsraad is het overlegorgaan voor alle groepszaken, waaraan de diverse stafteams en het groepsbestuur verantwoording verschuldigd zijn. Het bestuur van de groepsstichting komt minimaal twee maal per jaar bijeen en wordt gevormd door de leden van de groepsraad en het dagelijks bestuur van de groepsstichting. De leden van de groepsraad dienen altijd een meerderheid te vormen in het bestuur van de groepsstichting.

2.2.4 OUDERPARTICIPATIE

Ouders kunnen participeren in de activiteiten van de groep als leid(st)er, groepsbestuurslid, lid van het dagelijks stichtingsbestuur, in een ouderraad, in werkgroepen, commissies en bij het assisteren van activiteiten en kampen. Als één derde van de ouders (minimaal 15 ouders) dit wensen, kan het stichtingsbestuur een ouderraad als adviesorgaan aanstellen. De ouderraad behartigt de belangen van de jeugdleden binnen de stichting en heeft tot taak:

- Het bepalen van het aantal ouders in het stichtingsbestuur (minimaal twee);
- Het bindend voordragen van ouders als kandidaat-stichtingsbestuurslid;
- Het gevraagd en ongevraagd adviseren omtrent het te volgen beleid;
- Het mede opzetten van de werkplannen.

2.3 DE REGIO

Een aantal groepen in een bepaald gebied vormen een regio. Deze groepen hebben belang bij het goed functioneren van de eigen regio en zijn daar met elkaar ook verantwoordelijk voor. De regio geeft ondersteuning aan de groepen op het gebied van training, programma en bestuurlijke zaken. Belangrijk hierbij is, dat de groepen de regio als nuttig en waardevol beschouwen. Dat kan alleen als de regio ook de ondersteuning geeft, die de groepen nodig hebben. Hiertoe zullen de leid(st)ers en de bestuursleden hun ondersteuningsbehoeften duidelijk moeten maken en dienen de regiomedewerkers zo goed mogelijk tegemoet te komen aan deze behoeften. Globaal kunnen we spreken van de volgende vormen van ondersteuning:

- Overleg en informatie (interne communicatie);
- Public relations en belangenbehartiging (externe communicatie);
- Training;
- Advies en begeleiding;
- Dienstverlening (materialen);
- Leden- en kaderactiviteiten;
- Leden- en kaderwerving.

ondersteuning van groepen

2.3.1 HET REGIOTEAM

Het regioteam draagt zorg voor de uitvoering van de ondersteuning van de groepen. Deze ondersteuning bestaat uit het organiseren en uitvoeren van introductiebijeenkomsten voor nieuwe leid(st)ers en bestuursleden, start- en programmatrainingen, vervolgttrainingen, speltakbijeenkomsten, ledenactiviteiten, kamptrainingen, groepsbegeleiders- en bestuursoverleggen en het geven van advies. Ook hulp op bestuurlijk terrein, op het materiële vlak, belangenbehartiging, PR en voorlichting, levensbeschouwing en dergelijke, kunnen tot de ondersteuningstaken van het team behoren. Belangrijk is, dat er een duidelijk punt is waar groepen hun ondersteuningsvragen kunnen stellen.

Hoe een regioteam georganiseerd is, kan per regio verschillen, maar er zullen trainers, organisatoren en adviseurs zijn, die de ondersteuning uitvoeren. Dit kan gebeuren per leeftijdsgroep, voor een aantal leeftijdsgroepen (bijvoorbeeld Scouts en Explorers) of voor alle leeftijdsgroepen. Verder kan je ook nog een onderscheid maken tussen spel- en trainingsactiviteiten. Ten slotte heeft een team ook een coördinator nodig.



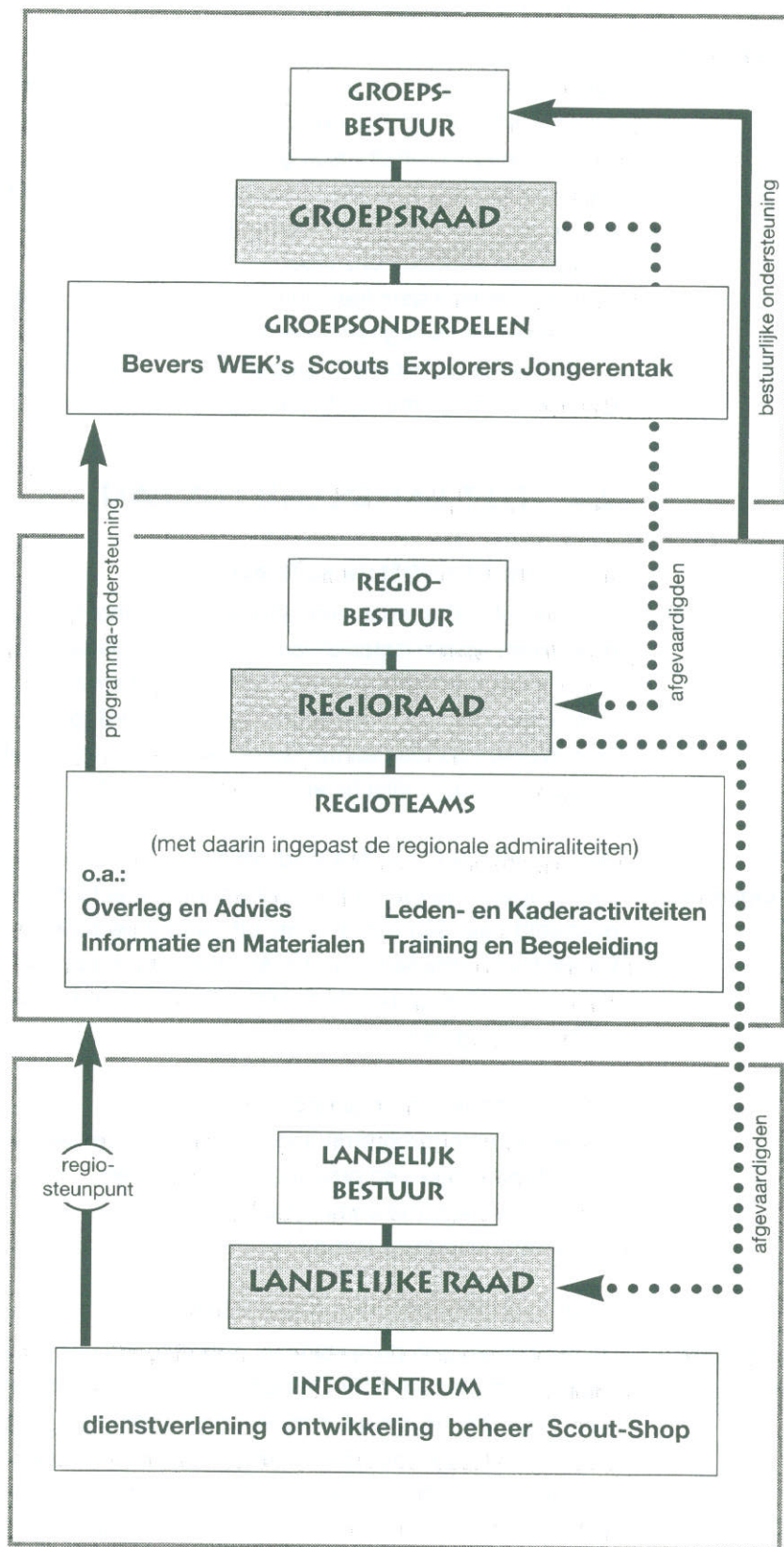
2.3.2 HET REGIOBESTUUR

De samenstelling van een regiobestuur kan per regio verschillen. In elk geval zullen er een voorzitter, secretaris en penningmeester moeten zijn. Het regiobestuur draagt er zorg voor dat de regio goed kan functioneren. Het zorgt onder andere voor medewerkers, financiën en faciliteiten. Bovendien is het belangrijk dat de begeleiding en inspraak/medezeggenschap van de regiomedewerkers goed geregeld is.

2.3.3 DE REGIORAAD

Een regio is een samenwerkingsverband tussen een aantal groepen en deze zijn er samen verantwoordelijk voor dat er een goede ondersteuning gegeven wordt. Een regioraad kan een soort 'aandeelhouders-overleg' voor de regio zijn, waar de vertegenwoordigers van de groepsbesturen met het regiobestuur de zakelijke aangelegenheden regelen. De inhoudelijke zaken van de ondersteuning, en wat er zoal nodig is, kunnen het beste worden bepaald in overleg met de direct betrokkenen.

LAND REGIO GROEP



2.3.4 DE ADMIRALITEIT

Voor de ondersteuning van de waterwerkgroepen zijn er admiraliteiten. Een admiraliteit bestaat uit een aantal waterwerkgroepen in een bepaald gebied. De admiraliteiten ondersteunen de waterwerkgroepen in hun gebied op speltechnisch en nautisch-technisch gebied. In de praktijk betekent dit, dat admiraliteiten zich bezighouden met het organiseren van spelactiviteiten voor de jeugdleden (zoals roei- en zeilwedstrijden), het afnemen van nautische examens, het keuren van schepen enzovoort.

Wat de precieze gevolgen van de regiovorming zullen zijn voor de huidige admiraliteiten, is nog niet helemaal duidelijk. Het is echter wel de bedoeling dat de admiraliteiten worden ingepast in de nieuwe regiostructuur. Hoe dit zal gebeuren, hangt vooral af van de plaatselijke situatie.

2.4 HET LANDELIJK NIVEAU

2.4.1 HET LANDELIJK BUREAU

Het Landelijk Bureau is een geïntegreerd geheel van het landelijk niveau geworden, waarin betaalde en vrijwillige medewerkers samenwerken. Naast de administratieve ondersteuning, de ledenregistratie en de facilitaire ondersteuning (materialen, labelterreinen, Infocentrum/Scoutshop en dergelijke), kan je er ook terecht voor een aantal specialistische zaken, zoals verzekeringen, fondsenverwerving, juridische en internationale zaken.

Het uitgangspunt van het landelijk niveau is een klantgerichte organisatie te zijn. Vragen waarop het Infocentrum niet direct antwoord weet, worden doorgespeeld naar één van de units uit de drie sectoren van het Landelijk Bureau. De sectoren ontwikkeling, dienstverlening (regio-ondersteuning) en beheer houden zich bezig met de coördinatie, ontwikkeling/verbetering, training en ondersteuning van:

- De landelijke verenigingszaken;
- Het Scoutingprogramma en de daarbij horende hulpmiddelen;
- De bestuurlijke- en organisatorische zaken;
- De in- en externe communicatie;
- De ondersteuning van de regio's.

2.4.2 REGIONALE STEUNPUNTEN

De regio's worden professioneel ondersteund door medewerkers van een regionaal steunpunt. (NB Dit begrip is puur beschrijvend bedoeld; de officiële naam voor de steunpunten moet nog worden vastgesteld en kan per steunpunt verschillen.) Naast administratieve en facilitaire ondersteuning, kunnen de medewerkers inhoudelijke ondersteuning en begeleiding geven aan de leden van het bestuur, de teams en de commissies van de regio's. Ook is het mogelijk dat een regionaal steunpunt gevraagd wordt een taak van de regio uit te voeren, de coördinatie of de organisatie van 'boven-regionale trainingen' is daar een voorbeeld van.

Binnen de mogelijkheden van menskracht en middelen zijn de medewerkers van de regio de opdrachtgevers van het regionale steunpunt. Deze professionele ondersteuning is bijna volledig afhankelijk van de subsidies en het beleid van de landelijke, provinciale en grootstedelijke overheid. Een aantal regio's wordt (voorlopig) ondersteund door medewerkers van een algemene provinciale ondersteuningsorganisatie. Soms zullen dat de 'oude' Gewestelijke Bureaus zijn (al dan niet onder een nieuwe naam).

Scouting Nederland ontwikkelt momenteel beleid om alle regio's een gelijkwaardige professionele ondersteuning te kunnen geven. Voor een aantal provincies is, bijvoorbeeld wegens ontbrekende subsidies, geen regionaal steunpunt beschikbaar. Deze regio's ontvangen in dat geval, zo nodig, rechtstreekse ondersteuning vanuit het landelijk niveau.

Hoe de regionale steunpunten zullen worden ingepast in de nieuwe structuur van Scouting Nederland, staat nog te bezien. Grofweg zijn er twee mogelijkheden. Bij de eerste vallen de steunpunten onder het Landelijk Bureau, bij de tweede zijn het de regio's zelf, die de steunpunten beheren.

2.4.3 HET LANDELIJK BESTUUR

Het Landelijk Bestuur draagt zorg voor het goed functioneren van de landelijke vereniging en via het Managementteam voor het functioneren van het landelijk niveau.

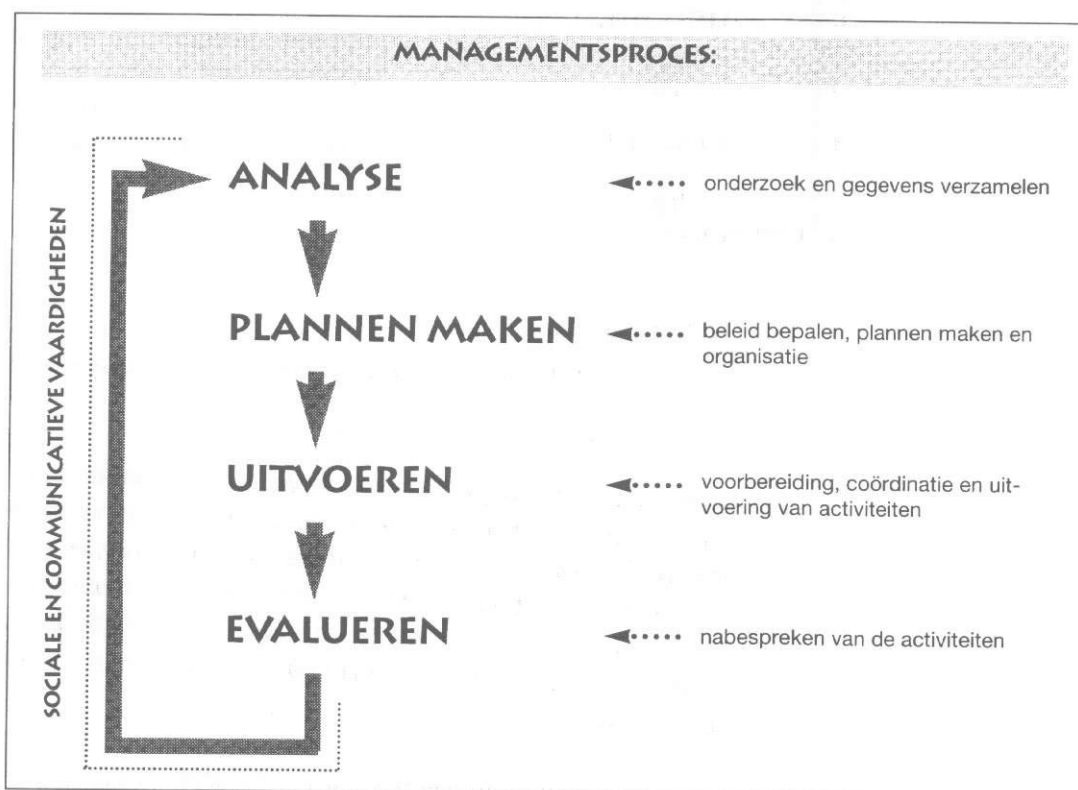
2.4.4 DE LANDELIJKE RAAD

De Landelijke Raad stelt het algemene beleid van Scouting Nederland vast en is verantwoordelijk voor het functioneren van de landelijke vereniging en haar organisatie. De Landelijke Raad wordt voorlopig nog gevormd door twee tot vijf leden per (voormalig) district.

3 HET MANAGEMENT-PROCES

Om elk Scoutingniveau zo goed mogelijk te laten functioneren, zijn een aantal activiteiten nodig. Dit totaal van activiteiten duiden we aan met de term managementproces. Voor het bereiken van goede resultaten, is het toepassen van het managementproces zeer aan te bevelen.

Het managementproces omvat vier fasen:



Na het evalueren, kan je weer beginnen bij de analyse.

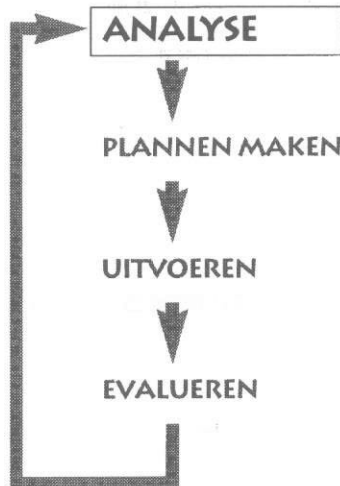
De eerste twee fasen zijn vooral de verantwoordelijkheid van het bestuur, terwijl het uitvoeren en de evaluatie vooral de verantwoordelijkheid zijn van de uitvoerders (leid(st)ers en uitvoerende bestuursleden). Natuurlijk zijn de gegevens van de evaluatie weer nodig voor de analyse en zo is de samenwerking rond. De uitvoering van het managementproces is een samenspel van mensen. Om het proces tot ieders tevredenheid te laten verlopen, is het belangrijk dat de deelnemers aan het proces beschikken over de benodigde sociale en communicatieve vaardigheden.

Hieronder werken we de vier fasen voor Scouting verder uit.

samenspel

3.1 FASE 1: ANALYSEREN

Bij het analyseren gaat het om het in kaart brengen van de huidige stand van zaken. Het doel van deze fase is een beeld te krijgen van het hier en nu. Als je



niet precies weet in welke situatie je je bevindt, weet je ook niet of je wel op de goede weg bent om je doelstellingen te bereiken. Het opstellen van actieplannen om bepaalde zaken aan te pakken, is bij het analyseren nog niet aan de orde. Het gaat dus puur om de beeldvorming. Het analyseren, eventueel met een frisse buitenstaander, is een goede methode om de oorzaken van (gevoelde) tekortkomingen te achterhalen. Maar ook als alles goed lijkt te gaan, is het nuttig de huidige situatie in kaart te brengen, om voortijdig mogelijke knelpunten te ontdekken.

Praktijkvoorbeeld:

Te analyseren situatie bij Scoutinggroep De Wielewalen:

Scoutinggroep De Wielewalen bestaat al ruim 40 jaar en zit in een middelgrote industriestad met een meer dan gemiddelde werkloosheid. Het groepshuis is een oude school en staat midden in een woonwijk uit de jaren zestig. Het gebouw voldoet niet meer aan de huidige eisen van een Scoutinggroep. Toen de groep zich in deze buurt vestigde, was het een jonge wijk met veel kinderen, maar de kinderen wonen tegenwoordig ergens anders.

Maar het grootste probleem van De Wielewalen is wel dat ze na ruim veertig jaar een absoluut dieptepunt qua ledenaantal meemaken. Kaderleden zijn er wel, maar het aantal jeugdleden is schrikbarend laag. Voor bijvoorbeeld de twaalf Welpen (De Wielewalen draaien gemengd) die er nog zijn, staan iedere zaterdag weer vier kaderleden klaar. De Verkenners kennen hetzelfde probleem. In totaal hebben De Wielewalen dertig leden, verdeeld over drie leeftijdsgroepen: Welpen, Verkenners en een Jongerentak die tevens alle leid(st)ers omvat.

Van de in totaal acht leid(st)ers in de groep, hebben er drie een erkenning, de rest moet nog trainingen volgen. De contributie is inclusief kampgeld (het zomerkamp en een voor- of najaarskampje) gemiddeld f 360 per jaar (= f 30 per maand).



III ➤ Voor het spelmateriaal moet veel geïmproviseerd en van elkaar geleend worden. Daarnaast is er te weinig opslagruimte, zodat het pionieren kampmateriaal minimaal is. Het stichtingsbestuur is goed bezet, met onder andere een aannemer en een eigenaar van een speelgoedzaak. Overigens zijn de ouders zeer bij de groep betrokken, een telefoontje is genoeg om vaders te laten rijden bij een kamp of een opkomst. Ook wanneer er reparaties aan het clubhuis moeten worden verricht, staan er ouders klaar.

Het bestuur ligt al enkele jaren met de gemeente overhoop over subsidies. De gemeente draagt al jaren bij in de exploitatie van het groepshuis, maar over meer viel nooit te praten. Omdat het aantal leden van De Wielewalen zo terug loopt, heeft de gemeente aangegeven dat ze zich nu afvraagt of De Wielewalen de subsidie nog wel waard zijn. De gemeente blijkt met het idee te spelen dat een continuering van de subsidie gekoppeld kan worden aan een multi-functioneler gebruik van het groepshuis. Hierbij wordt gedacht aan kinderopvang en aan een ruimte voor het KreaTief Centrum, dat nu nog in het met sloop bedreigde voormalige Wit-Gele Kruisgebouw zit.

Enkele kilometers verderop, aan de andere kant van het kanaal, ligt een nieuwbouwwijk, waar veel jonge gezinnen (komen) wonen. Er is een brug over het kanaal, maar die is erg druk.

Voor het in kaart brengen van de huidige situatie zijn verschillende analysemethoden. Deze zijn:

3.1.1 OMGEVINGSANALYSE

Een Scoutinggroep staat niet op zichzelf, want er zijn zeer veel factoren buiten de groep die invloed uitoefenen op het functioneren van de groep. De Scoutinggroep is dus een open systeem, een systeem dat wordt beïnvloed door allerlei elementen uit de omgeving. Aan de andere kant kan de groep zelf ook invloed uitoefenen op haar omgeving. De Scoutinggroep heeft in haar omgeving bijvoorbeeld te maken met:

- **De maatschappij:** denk bijvoorbeeld aan veranderende normen ten aanzien van het omgaan met de natuur;
- **De gemeente:** de gemeente is bijvoorbeeld vaak de subsidiegever. Aan het verkrijgen van subsidie zijn meestal voorwaarden verbonden en er moeten bepaalde procedures worden gevolgd;
- **De buurt/wijk:** bijvoorbeeld het teruglopende aantal kinderen in de wijk;

open systeem

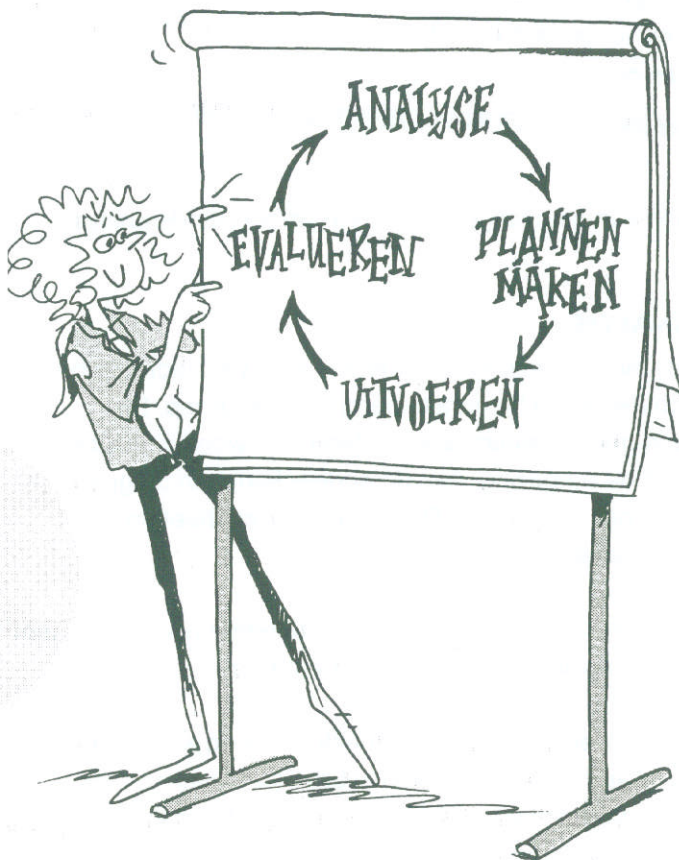
- **Ouders:** denk hierbij bijvoorbeeld aan de contributie die ouders kunnen/willen betalen;
- **De regio:** de activiteiten die door de regio worden georganiseerd, de publiciteit die de regio verzorgt, de trainingen die zij organiseert, de service die wordt verleend en dergelijke.
- **Het landelijke beleid:** de afspraken over het doel, de missie, de uitgangspunten en het raamwerk van het Scoutingprogramma.

3.1.2 CONCURRENTIE-ANALYSE

alternatieven

Bij deze analyse draait het om het in kaart brengen van de alternatieve vormen van vrijetijdsbesteding en de invloed van deze alternatieven op je Scoutinggroep. Je kan bijvoorbeeld de hobbyclub en de sportverenigingen maar ook de andere Scoutinggroepen in de buurt, onder de loep nemen. Belangrijk is, om in kaart te brengen wat hun aanbod is, wanneer hun activiteiten plaatsvinden en de manier waarop zij zich profileren. Een concurrentie-analyse ligt voor de

hand bij een daling van het ledenaantal. Een in populariteit toenemend alternatief kan hiervan de oorzaak zijn, maar bijvoorbeeld ook een 'verloop' van de eigen groep naar een andere.



3.1.3 INTERNE ANALYSE

Voor een interne analyse kan je gebruik maken van de Conditietest of het Stafprofiel. Deze hulpmiddelen zijn verkrijgbaar bij het Infocentrum en bieden de mogelijkheid de kwaliteit van je groep en staf in beeld te brengen en te bespreken. Ook de Scouting-groepmix (zie hierna) kan een goed hulpmiddel zijn. Bij een interne analyse gaat het om het herkennen, erkennen en ten slotte het aanpakken van problemen.

3.1.4 STERKTE / ZWAKTE / KANSEN / BEDREIGINGEN-ANALYSE (VIERVOUD-ANALYSE)

In vaktermen wordt deze analyse de SWOT-analyse genoemd. Hierbij staat de S voor 'Strong' (sterk), de W voor 'Weak' (zwak),

de O voor 'Opportunities' (kansen) en de T voor 'Threats' (bedreigingen). Bij een sterkte / zwakte / kansen / bedreigingen-analyse wordt de gehele Scoutinggroep aan een nader onderzoek onderworpen.



Bij deze viervoud-analyse wordt stilgestaan bij de sterke en zwakke punten binnen de organisatie en de kansen en bedreigingen die er in de omgeving bestaan. Deze kansen en bedreigingen komen voort uit de omgevingsanalyse.

Een viervoud-analyse geeft aan waar er in de nabije toekomst knelpunten zijn te verwachten en hoe hierop kan worden ingespeeld met sterke punten en kansen.

3.1.5 SCOUTING-GROEPMIX

Een goed functionerende Scouting-groep is eigenlijk een mix van een aantal elementen. In de marketingwereld gebruiken managers vijf elementen, de vijf P's, die ook bij een Scoutinggroep een rol spelen. Deze elementen kunnen we de Scouting-groepmix noemen.

- P**RODUKT
- Goede programma-inhoud/-kwaliteit
 - Voldoende en goed speelmateriaal
 - Volledig aanbod voor alle leeftijdsgroepen
 - Meerwaarde van de groep als geheel

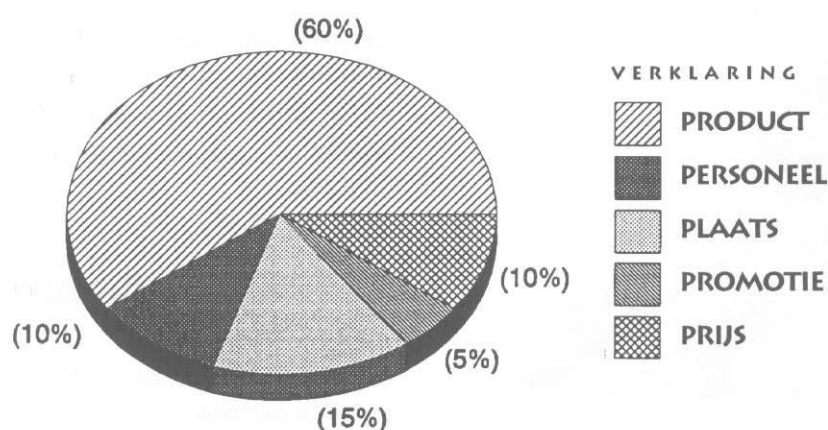
- P**ERSONEEL
- Voldoende leiding en bestuursleden
 - Enthousiaste leiding en bestuursleden
 - Deskundige leiding en bestuursleden
 - Goede sfeer en ondelinge communicatie

- P**LAATS
- Goed en veilig bereikbaar
 - Groepshuis met goede voorzieningen
 - Voldoende programmamogelijkheden
 - Passende opkomsttijden

- P**PROMOTIE
- Goede presentatie naar buiten
 - Grote bekendheid in omgeving
 - Positief imago
 - Tevreden jeugdleden en ouders

- P**RIJS
- Contributie in verhouding tot produkt
 - Contributie en overige kosten betaalbaar
 - Voldoende externe financieringsbronnen
 - Sluitende begroting(korte en lange termijn)

Overzicht van de besteding van menskracht en middelen in een gemiddelde Scoutinggroep, gezien vanuit de vijf P's.



Bij een analyse met behulp van de Scouting-groepmix is het belangrijk dat je probeert te kijken/denken **vanuit het standpunt van de 'klant'** (jeugdleden en ouders). Bij de viervoud-analyse kan de Scouting-groepmix een hulpmiddel zijn bij het benoemen van sterke en zwakke punten en het inventariseren van kansen en bedreigingen.

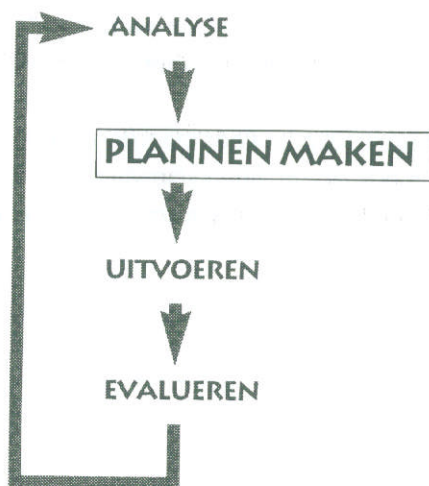
Praktijkvoorbeeld:

Een aantal sterke/zwakke punten en kansen/bedreigingen van Scoutinggroep De Wielewalen:

	STERKE PUNTEN	ZWAKKE PUNTEN	KANSEN	BEDREIGINGEN
PRODUCT	veertig jaar Scoutingervaring	gebrek aan spelen en kampeermateriaal	oprichten van een Bever-onderdeel	onvoldoende jeugdleden
PERSONEEL	voldoende leiding, bestuursleden en betrokken ouders	niet alle kader- en bestuursleden zijn deskundig genoeg	het inschakelen van mensen zonder werk	
PLAATS	een goed onderhouden terrein en groepshuis	groepsgebouw voldoet niet meer	nieuwe woonwijk met jonge gezinnen	daling aantal kinderen in de huidige wijk
PROMOTIE		onduidelijke toekomst, ontbreken van beleid		strenger gemeentebeleid voor het verstrekken van subsidies
PRIJS	middenstanders in stichtingsbestuur		multi-functioneel gebruik van het groepshuis	contributie is niet voor iedereen betaalbaar

tijdig wat doen

Bij het maken van een analyse, is het belangrijk de doelstelling en de kaders van Scouting goed in de gaten te houden. Willen we een Scoutinggroep goed laten functioneren, dan dienen we aandacht te besteden aan alle vijf de P's. Maar vooral moet er tijdig wat worden gedaan aan de zaken die uit een analyse naar voren komen.



3.2 FASE 2: PLANNEN MAKEN

Het tijdig inspelen op zaken vraagt een goede (be)sturing van de Scoutinggroep door planmatig werken. Beleid is een plan, een samenhangend geheel van besluiten, dat gericht is op een in de toekomst te bereiken situatie. Een dergelijk plan maak je natuurlijk niet in de wilde weg. Het realiseren van de doelstelling is het uitgangspunt van de Scoutinggroep. Deze algemene doelstelling is echter nog veel te vaag om bruikbaar te kunnen zijn. De algemene doelstelling moet daarom vertaald worden naar de eigen groepssituatie. Deze vertaling van de algemene doelstelling in groepsgerichte plannen noemen we het groepsbeleid. Om groepsgerichte plannen te kunnen maken, gebruiken we de uitkomsten van een gemaakte analyse.

Met andere woorden:

'Hoe is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?'

Bij het voorbereiden van een beleidsplan maken veel mensen vaak de fout niet ver genoeg vooruit te kijken. Omdat Scouting een 'open systeem' is, dienen we rekening te houden met de invloed van allerlei elementen buiten Scouting. Om tijdig te kunnen inspelen, moeten we verder vooruit kijken dan een paar maanden of zelfs meer dan een heel jaar.

Beperkt een bestuur zich alleen tot de activiteiten die op korte termijn moeten gebeuren, dan kan blijken dat er misschien wel sprake is van een slagvaardig bestuur, maar dat op een gegeven moment 'de boot wordt gemist'. Niet alles is tenslotte even snel op te lossen: denk bijvoorbeeld maar aan de werving en opleiding van nieuw kader: dat kost tijd!



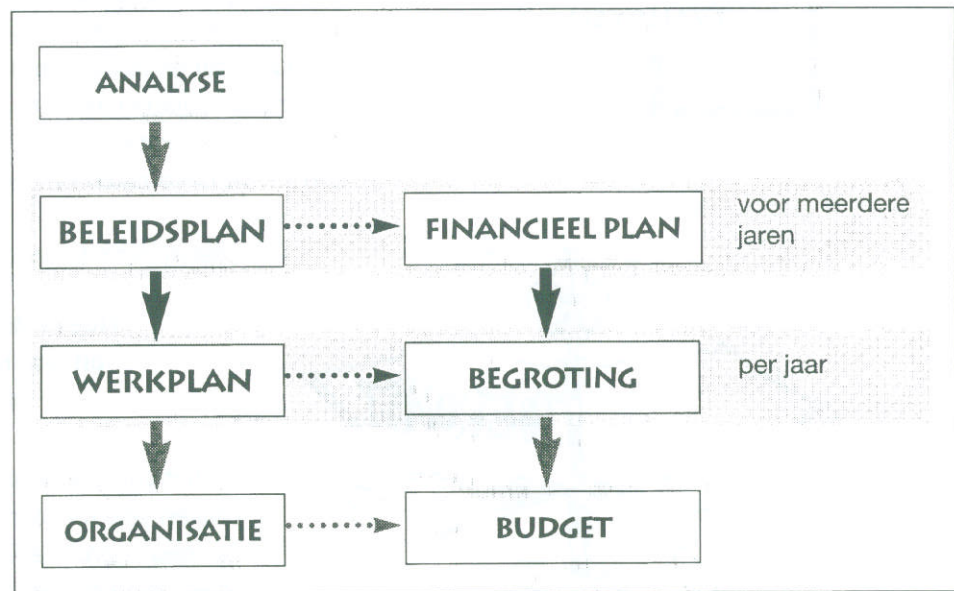
Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor het verkrijgen van subsidie. Om te vermijden dat je achter de feiten aanloopt, kan je het beste werken met een systeem van:

BELEIDSPLAN - WERKPLAN - ORGANISATIE VAN ACTIVITEITEN

Een beleidsplan geeft in grote lijnen aan, welke doelen de groep in de komende jaren wil bereiken. Dit plan voor meerdere jaren hoeft niet in details uitgewerkt te worden. De activiteiten voor het komende jaar worden gedetailleerder uitgewerkt in een werkplan. Het werkplan moet uitgevoerd worden door het organiseren van de geplande activiteiten.

Bij een beleidsplan behoort een financieel plan voor meerdere jaren en bij een werkplan hoort een begroting. Dus ook op het financiële vlak moet je vooruit kijken! Voor het verkrijgen van subsidie is een meerjarenplan vaak zelfs een voorwaarde.

In schema:



Het beleidsplan is dus een uitwerking van de koers die je wilt volgen. Op grond van allerhande gebeurtenissen kan een beleidsplan aangepast worden, het is niet dwingend maar richtinggevend bedoeld. De wijze waarop het beleidsplan tot stand komt, is niet alleen een zaak die afhangt van het bestuur. Het is raadzaam om als bestuur zoveel mogelijk mensen te betrekken bij het opstellen van het beleidsplan. Het beste beleidsplan is een beleidsplan waar alle betrokkenen achter staan.

achter staan

Als de groep subsidie wil ontvangen, dan zal ze ook te maken krijgen met eisen die de subsidiegever stelt. De gemeente stelt die eisen in haar subsidieverordening die van gemeente tot gemeente verschilt. Ook de gemeenten zelf maken beleidsplannen, vaak voor een periode van vier jaar. Zij nodigen soms



de organisaties uit, bij de totstandkoming ervan betrokken te zijn. Die betrokkenheid kan op verschillende manieren vorm krijgen: een gesprek met een ambtenaar of politicus, het indienen van het eigen beleidsplan, het bezoeken van een inspraakavond, deelname aan commissies en werkgroepen en dergelijke. Het maken van een goed beleidsplan, het opstellen van begrotingen en het verkrijgen van financiën is geen eenvoudige zaak. Hiervoor zijn de modules Werk- en Beleidsplan, Financieel Beleid, Financiële Administratie, Sponsoring, en Subsidies en Fondsenverwerving ontwikkeld.

Praktijkvoorbeeld:

Uit de analysefase van Scoutinggroep De Wielewalen zijn de volgende beleidspunten naar voren gekomen:

- Wij willen ons meer gaan richten op de nieuwe woonwijk om daarmee het ledenaantal te verhogen.
- De presentatie van de groep naar buiten moet meer aandacht krijgen.
- Aan het oprichten van een Bevergroep (leiding, leden en voorzieningen) willen we gaan werken
- Wij willen gaan werken aan het realiseren van een nieuw groepsgebouw, wat we m.b.t. de subsidiëring multi-functioneel willen opzetten.
- Bij het realiseren en onderhouden van een nieuw groepsgebouw willen we onderzoeken of het inschakelen van werklozen mogelijk is.
- De kwaliteit van het programma-aanbod willen we verhogen door het realiseren van een groepstrainingsplan en het uitbreiden/verbeteren van het materiaal.

Een stukje uit het beleidsplan van de groep zou als volgt kunnen luiden:

"In 19.. wordt een presentatiedag georganiseerd om de groep meer bekendheid te geven in de nieuwe woonwijk. Kaderleden zullen extern deskundigheid verwerven om nieuwe programmamogelijkheden voor de jeugdleden te realiseren. Het Estaprogramma zal hierbij betrokken worden. Het stichtingsbestuur zal in overleg treden met de gemeente om te komen tot de realisatie van een nieuw (multi-functioneel) groepsgebouw."

.....
In deze beleidspunten hebben een aantal aspecten nauw verband met elkaar:

- meer jeugdleden betere programma's te bieden
- de groep te presenteren naar buiten
- de deskundigheid van de kaderleden te vergroten
- de voorwaardenscheppende zaken te verbeteren

De grote lijnen van datgene wat men als groep wil bereiken zijn hiermee vastgelegd in de vorm van doelgerichte beleidspunten.

3.2.1 HET VASTSTELLEN VAN DOELEN

Er spelen een groot aantal punten mee bij het vaststellen van de doelen. Deze punten zijn:

instemming

A. De doelen moeten instemming hebben

Doelen die niet de instemming van de overgrote meerderheid van de medewerkers hebben en niet gesteund worden, zijn gedoemd te mislukken.

duidelijke inhoud

B. De doelen moeten een duidelijke inhoud hebben

'Een groter aantal leden' is een voorbeeld van een vaag en onduidelijk doel.

objectief

C. De doelen moeten zo objectief mogelijk worden gesteld

Dus niet 'een beter Scoutingprogramma', maar 'In de komende zes maanden zullen alle activiteitengebieden in het programma verwerkt worden'.

datum

D. Een datum voegt duidelijkheid toe aan doelen

Bijvoorbeeld: het verloop binnen een bepaald onderdeel moet per 1 juli aanstaande verminderd zijn. Je zet kracht bij door het noemen van een datum. Het grootst is deze kracht als de mensen die belast worden met het oplossen van een probleem, ook zelf de datum (mede) hebben vastgesteld.

haalbaar

E. Het gestelde doel moet haalbaar zijn

Een doelstelling moet een uitdaging inhouden maar moet tegelijkertijd wel haalbaar zijn. Het is niet bepaald motiverend een mislukking te veroorzaken door

een niet haalbare doelstelling. Als een doelstelling gemakkelijk kan worden verwezenlijkt, dan kan zij als 'niet de moeite waard' worden beschouwd. Of zij wordt tot het laatste moment uitgesteld.

Het is ook belangrijk de grote doelen te verdelen in tussendoelen, en mijlpalen uit te zetten. Als een doel wordt bereikt, beleven mensen dit als een overwinning. Iedere mijlpaal is weer een nieuwe overwinning en motiveert de medewerkers.

meetbaar

F. De gestelde doelen moeten meetbaar zijn

Het boven aangehaalde voorbeeld 'groter aantal' is te algemeen en te moeilijk om te meten. 'We willen in 19.. het aantal leden vergroten tot meer dan vijftig jeugdleden', is wel te meten. Omdat het aantal en het verloop binnen de onderdelen aan elkaar verwant zijn, kan je het gestelde doel ook omschrijven als: 'Het verminderen van het ledenverloop binnen de onderdelen'. Dit verloop (aantal leden erbij en/of eraf) is iets dat je op uitstekende wijze kan meten.

verantwoordelijkheid

G. Verantwoordelijkheid voor het bereiken van elk doel

Deze verantwoordelijkheid dient duidelijk aan één bepaald persoon te worden opgedragen. Als dit wordt nagelaten, kan iedereen 'op de ander' zitten wachten zodat het doel niet op tijd of helemaal niet bereikt wordt.

zichtbaar maken

H. Het zichtbaar maken van een doel

Als er op een voor iedereen zichtbare plaats in het groepsshuis een tijdschema wordt opgehangen, waarop de projecten en doelen van de groep zijn aangegeven, geeft dit duidelijkheid aan de medewerkers, die een verantwoordelijkheid op zich hebben genomen. Rapportage kan voor hetzelfde doel worden gebruikt.

3.2.2 WERKPLAN MAKEN

drie fouten

Bij het maken van een werkplan kunnen er drie fouten worden gemaakt, die min of meer in elkaars verlengde liggen.

1. Onvoldoende draagvlak

Degenen die de gestelde doelen moeten verwezenlijken, moeten ook betrokken zijn bij het vaststellen van deze doelen. Als de doelen zouden worden uitgestippeld door het bestuur zonder de onderdelen hierin te betrekken, dan wordt de betrokkenheid slechts beperkt tot het bestuur.

2. Onvoldoende concreet

Bij het maken van een werkplan moeten we vanuit het beleidsplan komen tot een planning van activiteiten, waarmee de groepsdoelen gerealiseerd kunnen worden.

Daartoe dient het werkplan gemaakt te worden met een omschrijving van concrete activiteiten, dus: **wat** doen we precies, **wanneer** moet dat gebeuren en door **wie** moet het gedaan worden. Het werkplan wordt zo uitvoerbaar en controleerbaar gemaakt.

3. Onvoldoende uiteengerafeld

Er wordt onvoldoende doorgedacht over welke stappen achtereenvolgens gezet moeten worden om het werkplan te realiseren. Een goede uiteenrafeling in alle benodigde activiteiten is van groot belang voor een succesvolle uitvoering van een werkplan.

Worden deze fouten gemaakt, dan weet niemand waar hij/zij aan toe is en vaak voelt ook niemand zich verantwoordelijk, met als resultaat dat er niets gebeurt.

Praktijkvoorbeeld:

Werkplan SCOUTINGGROEP DE WIELEWALEN,
onderdeel presentatiedag.

- *Tijdens de landelijke Scoutingdag, op zaterdag organiseert de groep een spelencircuit voor jonge kinderen (vanaf de Beverleeftijd) in de nieuwe wijk.*
- *Het groepsbestuur zorgt voor het draaiboek, de begroting, de coördinatie en de publiciteit.*
- *De Kabouter/Welpenleiding organiseert spel- en creatieve activiteiten.*
- *De Verkenners pionieren en bedienen een Chinese schommel.*
-

Dit werkplan onderdeel wordt uitgewerkt in een draaiboek, waarin wordt aangegeven:

- **wanneer** (op welke datum en hoe laat);
- op **welke** plaats;
- **wat** gebeurt en hoe;
- **wie** dat doen;
- met **welke** materialen.

De 5 W's: **W**anneer - **W**aar - **W**at - **W**ie - **W**aarmee?

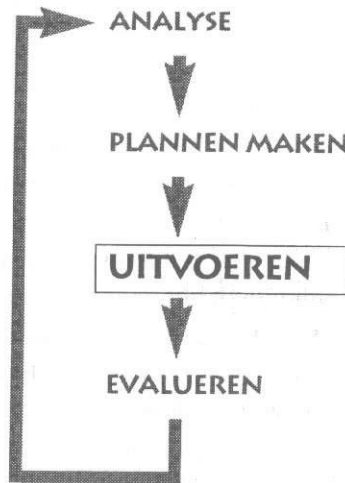
Het werkplan en de begroting worden voor de aanvang van een nieuw jaar (of seizoen) door het (dagelijks stichtings)bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan het besluitvormend orgaan in de eigen organisatie: het stichtingsbestuur (groepsraad plus alle bestuursleden).

Het beleidsplan, het werkplan en de begroting zijn de belangrijkste elementen bij het sturen van je groep. Met deze elementen moeten de grote lijnen helder zijn. Maar regelmatig doen zich situaties voor, die om besluiten vragen, zonder dat het werkplan precies voorschrijft welk besluit genomen moet worden. Het bestuur handelt dan zelfstandig. Zij besluiten in de geest van wat de organisa-

helder zijn

verantwoording achteraf

tie wil. Het blijft wel van belang de door het bestuur genomen besluiten te registreren. Achteraf legt het bestuur over haar handelen verantwoording af. De gemaakte plannen, regels en afspraken vormen daarvoor dan de toetssteen.



3.3 FASE 3: UITVOEREN VAN ACTIVITEITEN

Het uitvoeren van activiteiten kent meerdere deeltaken:

Organiseren

Organiseren is het bijeen brengen van menskracht en middelen tot een eenheid, met het oog op een bepaald doel. Organisatie vooraf wil zeggen: van tevoren die voorwaarden scheppen ten aanzien van tijdstip, medewerkers, financiën en materiaal, waardoor de geplande activiteiten ook uitvoerbaar worden.

Motiveren

Als planning en organisatie rond zijn, moeten de activiteiten nog op gang worden gebracht. Het initiatief tot het in gang zetten van de uitvoering dient door het bestuur of de organisator te worden genomen. Bij het op gang brengen is het belangrijk dat de medewerkers enthousiast gemaakt worden en dat doelen en taken duidelijk zijn.

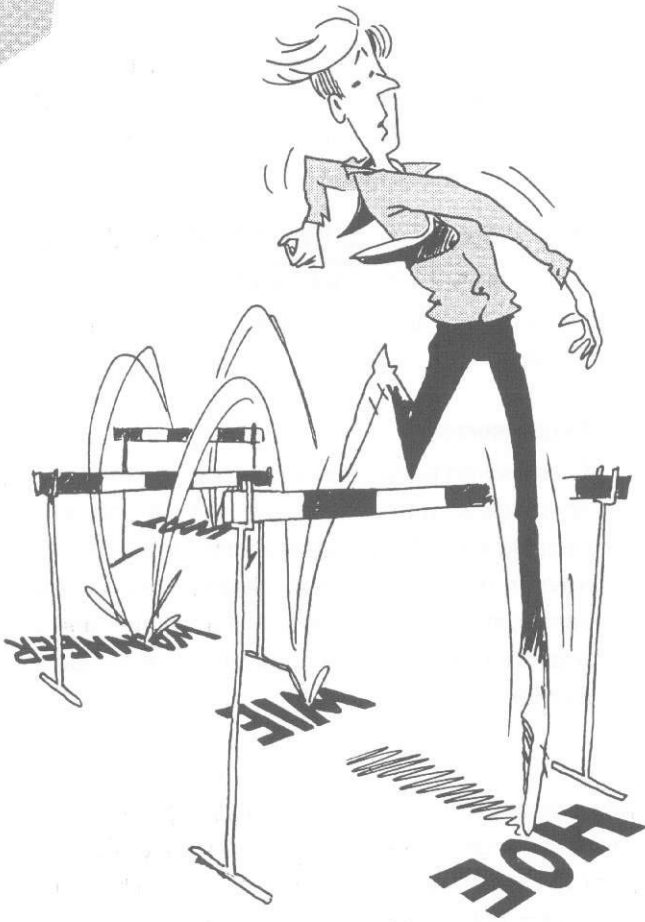
Controleren

In dit kader gaan we niet verder in op de uitvoering, maar zullen we ons beperken tot het controleren van de uitvoering. Het uitvoeren van activiteiten komt uitgebreid aan bod in de module Organiseren. Het bestuur beperkt zich bij de uitvoering van de activiteiten tot het delegeren van taken en verantwoordelijkheden en de controle van de uitvoering. Het controleren richt zich op verschillende aspecten:

- **Kwaliteit:** (hoe?) gericht op een goede doelgerichte uitvoering van de activiteiten;
- **Organisatie:** (wie?) gericht op het uitvoeren van persoon;
- **Tijd:** (wanneer?) gericht op de tijdige uitvoering van alle activiteiten;
- **Middelen:** (waarmee?) gericht op een financiële uitvoering van alle activiteiten.

Het werkplan geeft de uitgangspunten en richtlijnen voor de uitvoering, welke door de uitvoerders worden uitgewerkt in een programma of draaiboek.

draaiboek



Tijdens de uitwerking en de uitvoering kijk je steeds, of aan de uitgangspunten en richtlijnen wordt voldaan. Zo niet, dan moet je actie ondernemen om het plan en de uitvoering weer in overeenstemming met elkaar te brengen.

Coördineren

Tijdens het uitvoeren van activiteiten dient er coördinatie plaats te vinden, dat wil zeggen: het op elkaar afstemmen van naast elkaar lopende (deel)activiteiten. Bij coördineren gaat het vooral om het bewaken van de tijdsplanning, het verdelen van de menskracht en het oplossen van probleempjes. Tot het coördineren behoort ook het blijven stimuleren en motiveren van de medewerkers. Het coördineren dient door één persoon gedaan te worden, die verder niet belast is met de uitvoering. Een assistent-coördinator kan in bepaalde gevallen handig zijn om de coördinator te vervangen.

Praktijkvoorbeeld:

DRAAIBOEK PRESENTATIEDAG SCOUTINGGROEP DE WIELEWALEN

TIJD	OMSCHRIJVING	BIJZONDERHEDEN	MATERIAAL	DOOR
9.00	<ul style="list-style-type: none"> medewerkers aanwezig plaatsen spandoeken plaatsen wegwijzers plaatsen geluidsinstallatie 	<ul style="list-style-type: none"> op groepshuis in uniform boven toegang activiteitenterrein in de wijk en bij winkelcentrum voor mededelingen en muziek 	<ul style="list-style-type: none"> 1 spandoek Scouting 10 wegwijzers geluidsinstall.+ cass.deck 	<ul style="list-style-type: none"> allen John/Paul Frans/Mirjam John/Paul
10.00	(koffie drinken medew.) <ul style="list-style-type: none"> inrichten spelcircuit bouwen Chinese schommel 	<ul style="list-style-type: none"> bij mooi weer buiten bij slecht weer in legertent vader van Dick zorgt voor vervoer pioniermateriaal 	<ul style="list-style-type: none"> zorgt K/W-leiding voor zie materiaallijst K/W zie materiaallijst Verkenners 	<ul style="list-style-type: none"> Marian +team Paul +team
11.00	<ul style="list-style-type: none"> aankomst deelnemers; 			

3.4 FASE 4: EVALUEREN



Evalueren is het achteraf controleren van de uitgevoerde activiteiten, met de bedoeling de activiteiten te verbeteren of bij te stellen. De hiervoor al genoemde concrete formulering in het werkplan van een te ondernemen activiteit levert het doel, de uitgangspunten en de richtlijnen op, van waaruit de activiteit geëvalueerd wordt. Een activiteit kan geëvalueerd worden op de volgende punten: voorbereiding, werkwijze, sfeer, resultaten en persoonlijk functioneren.

Praktijkvoorbeeld:

Verslag evaluatie presentatiedag Scoutinggroep De Wielewalen.

- Het doel (presentatie van onze Scoutinggroep) is goed geslaagd; er hebben honderd kinderen deelgenomen, daarnaast zijn er twaalf kinderen genoteerd als aspirant-lid;
- Het contact met belangstellende ouders was niet goed geregeld; de volgende keer een duidelijk herkenbaar informatiepunt (met koffie) maken;
- De samenwerking verliep goed en probleempjes werden soepel opgelost;
- De kwaliteit van de activiteiten kan verbeterd worden en een gezamenlijk thema maakt het nog meer tot een aantrekkelijk geheel;
- Het . . . etc.

In een heleboel dagelijkse handelingen is er sprake van een terugkoppeling: je kijkt nadat je iets gedaan hebt, wat het effect van je handeling is. Als je een spijker in de muur slaat, is het verstandig eerst te kijken of hij stevig zit, voor je er iets aan ophangt. Tijdens een gesprek: als je iemand antwoord geeft, ben je benieuwd naar de reactie van de ander.

Alle resultaten die we in ons geheugen opnemen, kunnen ons helpen de acties die we ondernemen of de woorden die we spreken, dichter bij het doel te brengen dat we voor ogen hebben. Kennis nemen van het effect van een bepaalde handeling geeft kansen om verder te komen, ervan te leren, te veranderen.

het effect

Allerlei zaken leert de mens door automatisch en onbewust 'lering te trekken' uit resultaten van eerdere pogingen een bepaald doel te bereiken. Dus:

- Je hebt een doelstelling;
- Je maakt een plan van aanpak;
- Je onderneemt een activiteit;
- Je vraagt je af hoe het gegaan is, wat er gebeurd is;
- En wat je ervan geleerd hebt;
- Na eventueel bijsturen, bedenk je hoe je verder wilt;
- Om daarna weer een nieuwe activiteit te starten.

teruggeven

In dit proces van terugkijken zit ook een teruggeven, namelijk het teruggeven aan anderen van je eigen ervaringen. Hoe jij dingen gevonden en beleefd hebt. Het geven en ontvangen van opbouwende kritiek is één van de moeilijkste onderdelen van evalueren.

Op welke momenten evalueren?

Een evaluatie kan komen na afloop van een activiteit, na een afgerond onderdeel en natuurlijk aan het eind van een bepaalde periode. Je kunt dagelijks een evaluatie houden als afsluiting van een dag. Je kunt er ook soepel mee te werk gaan en evalueren op de momenten dat het nodig is. Het is echter belangrijk om minimaal één maal per jaar met je bestuur of team het algemene functioneren te evalueren. Verder zijn er vele situaties waarin tussentijds evaluatiemomenten ingebouwd kunnen zijn, bijvoorbeeld tijdens een gesprek waarin een samenvatting wordt gegeven of conclusies worden vastgesteld. Het is een goede zaak, van evalueren een vast punt te maken.

vast punt

Hoe evalueren?

Evalueren kan je leren door het te doen! In alle situaties geldt dat ieders persoonlijke mening juist en waardevol is. Zeker wanneer het gaat over gevoelens, belevingen en intenties. Of iemand iets plezierig vond, kan hij/zij alleen zelf bepalen.

gevoelens

Voorwaarden

De kwaliteit van de evaluatie heeft ook te maken met de voorwaarden waaronder dit gebeurt, er moet bijvoorbeeld voldoende rust en tijd zijn. Er is tijd voor nodig om een proces op gang te laten komen. Je moet stilstaan, je moet achterom kijken, je moet je bewust worden, je moet het bewustgewordene overdragen.

rust en tijd

veiligheid

Naast rust en tijd is er ook veiligheid nodig. Dit is des te belangrijker naarmate de evaluatiepunten meer te maken hebben met het groepsfunctioneren en persoonlijk gericht zijn. Voor evalueren is vertrouwen nodig. Het schijnt min of meer cultuur-bepaald te zijn dat je in onze maatschappij geen fouten mag maken. Een veel betere stelregel is dat je van fouten maken kan leren. Wijzen op gemaakte fouten roept vaak agressie, ontkenning, verdediging of uitleggen

geen fouten

feed-back

op, in plaats van in te gaan op de inhoud van de opmerking. Het leren geven van 'feed-back' (wel waarnemen en uitspreken, maar niet beoordelen) kan hierin veel verbeteren.

Ten slotte

Evalueren kan mondeling en schriftelijk gebeuren. Het evalueren van processen en gevoelens leent zich voor mondelinge evaluatie. Er kunnen situaties zijn, waarin het goed of noodzakelijk is direct te evalueren. Bijvoorbeeld als het nalaten grote gevolgen heeft voor het verder gaan, en dat speelt met name als het gaat over gevoelens. Een viertal spelregels kunnen hierbij behulpzaam zijn:

grote gevolgen

1. Toets datgene wat je opmerkt (als ik het goed begrijp dan...) en luister dan goed naar het antwoord;
2. Beschrijf subjectief (ik vind ..., ik dacht...);
3. Verwijs naar je eigen gevoel, (ik voel me ...);
4. Houdt het in de hier-en-nu-situatie (als je dat zegt, dan vind ik dat...). Hiermee geef je aan, dat iets alleen betrekking heeft op wat nu gebeurt en geen geldigheid heeft buiten de situatie zoals die zich nu heeft voorgedaan.

Evalueren is een erg belangrijk hulpmiddel, zeker wanneer je samen met anderen werkt. Het je bewust zijn van je eigen situatie en van het inzicht in datgene wat er bij anderen gebeurt, is immers enorm belangrijk en noodzakelijk voor een goed functioneren.

3.5 DE UITVOERING VAN HET MANAGEMENT-PROCES

Als we de verschillende managementfasen in een Scoutinggroep langslopen, ontstaat het volgende beeld met betrekking tot de uitvoering van de taken:

analyse

Het voorbereidende werk hiertoe - dit wil zeggen het **maken van de analyse** en het **opstellen van een voorstel-beleidsplan** - is een taak van het groeps- en het *stichtingsbestuur* (op inhoudelijk en financieel/beheersgebied).

beleidsplan

Het **vaststellen van het beleidsplan** is een taak van de *groepsraad*.

*werkplan
planning*

Het uitwerken van het beleidsplan in een **werkplan** en het maken van een **planning** die daarbij aansluit, is een taak van het *groepsbestuur*. Het vaststellen van het werkplan en de planning is weer de taak van de *groepsraad*.

begroting

Hetzelfde kan gezegd worden ten aanzien van de financiële planning ofwel de begroting. Het **opstellen van de begroting** is een taak van het *dagelijks bestuur van de groepsstichting*. Het **vaststellen van de begroting** gebeurt door het bestuur van de *groepsstichting*.

organiseren

Het **organiseren** is een taak van het *groepsbestuur* of van het *dagelijks bestuur van de groepsstichting* als het gaat om de financiële/materiële kant van het organiseren.

**motiveren
coördineren**

Het **motiveren** en **coördineren** zijn taken van het *groepsbestuur* of *dagelijks bestuur van de groepsstichting*.

controleren

Het **controleren** of het werkplan en de planning volgens de afspraken worden uitgevoerd, is een taak van het *groepsbestuur*. Als het gaat om het controleren van de financiën en het materiaalgebruik/onderhoud is het een taak van het *dagelijks bestuur van de groepsstichting*.

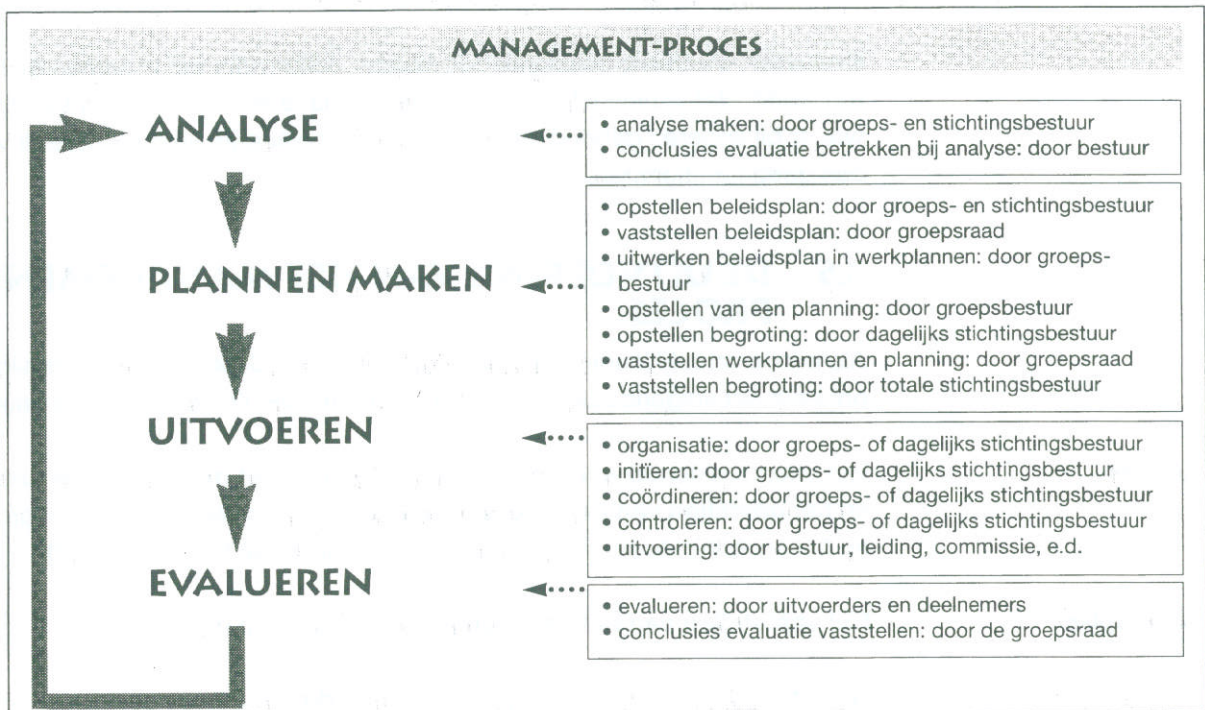
uitvoering

Wat de **uitvoering** van activiteiten betreft: deze kan liggen bij het *groepsbestuur*, *alle leid(st)ers*, *een speciaal ingestelde commissie* of *een leid(st)ersteam*.

evaluatie

Het **evalueren** per activiteit gebeurt door de *betrokkenen* (uitvoerders en deelnemers). De relevante punten uit de evaluatie komen terug in de **groepsraad** en worden door het **bestuur** betrokken bij de analyse en het plannen maken.

In schema ziet één en ander er als volgt uit:



Dit proces herhaalt zich steeds weer:

- In het klein ten aanzien van de geplande activiteiten;
- In het groot ten aanzien van het totale beleidsplan en de afzonderlijke doelen daarvan.

De verschillende 'organen' hebben naast deze managementtaken nog allerlei andere specifiek omschreven taken. Hiervoor verwijzen we naar het Huishoudelijk Reglement.

Wat de managementtaken voor de Scoutinggroep betreft, zal het duidelijk zijn dat met name het groepsbestuur en het dagelijks bestuur van de groepsstichting gezamenlijk optreden als managementteam.

Voor de activiteiten in de onderdelen fungeert het stafteam als een managementteam.

4 LITERATUURLIJST

Bestuurswerk in vrijwilligersorganisaties (Stichting Burgerschapskunde, Leiden 1990). Dit werk omvat twaalf verschillende delen over diverse onderwerpen.

Boer, Janny (de), *Oog voor de doelgroep: marketing voor welzijns- en andere non-profit organisaties* (Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1991).

Bots, R.T.M. en W. Jansen, *Organisatie en informatie* (Samson, Alphen aan de Rijn 1993).

Gordon, Thomas, *Bewust leidinggeven: een nieuwe methode voor beter samenwerken en overleg in de werkomgeving en het verenigingsleven* (Tirion, Baarn 1991).

Kapteyn, Bert, *Organisatietheorie voor non-profit* [Sociale bibliotheek] (Van Loghum Slaterus, Deventer 1991).

Keuning D. en D.J. Eppink, *Management en organisatie: theorie en toepassing* (Stenfert Kroese, Leiden 1990).

Keuning D. en D.J. Eppink, *Werkboek bij management en organisatie: theorie en toepassing* (Stenfert Kroese, Leiden 1990).

Koeleman, Huib, *Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden* (Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1992).

Lee, H.J. (van der), *Strategisch management: een leerboek* (Samson, Alphen aan de Rijn 1991).

Schrauwen, Dick en Willem van Putten, *Informatiebeleid: een praktische benadering* (Cap Gemini, Rijswijk 1992).

Veld, J. (in 't), *Analyse van organisatieproblemen: een toepassing van denken in systemen en processen* (Stenfert Kroese, Leiden 1990).

Vrakking, W.J. en A.J. Cozijnsen, *Managementtechnieken bij effectief innoveren* [Managementreeks] (Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1992).

Scouting Nederland uitgaven:

- Modulenreeks: Bestuurswerk binnen Scouting.
- Scouting Vademecum.
- Statuten en Huishoudelijk Reglement.

BIJLAGE

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Scouting Nederland is rijk aan namen en afkortingen. Regelmatig komen daar nieuwe namen en afkortingen bij. In de nieuwe regio's kunnen ook verschillende namen gebruikt worden. In deze module zijn de onderstaande namen en betekenissen aangehouden. Deze lijst is zeker niet volledig en bovendien is de precieze betekenis van sommige begrippen aan discussie onderhevig.

activiteitengebied	Met elkaar samenhangende activiteiten rondom bijvoorbeeld kamperen, zwerven/navigatie, zeilen, samenleving, sport en spel, vliegen, veiligheid en expressie.
admiraliteit	Ondersteuningsorganisatie voor waterwerkgroepen en -onderdelen, die zich vooral richt op de speltechnische en nautisch-technische aspecten.
begeleiding	Activiteiten van een (medewerkers)begeleid(st)er, die gericht zijn op het functioneren van personen. Begeleiding is een continu proces van instroom, doorstroom en uitstroom. Bij begeleiding is er sprake van introductie, trainingsafspraken, (mentor)begeleiding, voortgangsgesprekken en loopbaanbegeleiding.
boven-regionale trainingen	Trainingen die een regio niet zelfstandig uit kan voeren (door bijvoorbeeld gebrek aan voldoende deelnemers), maar die in samenwerking met één of meerdere andere regio's wel realiseerbaar zijn.
DLG	Afkorting van Direct Leidinggevenden (DLG's), de leiders en leidsters op groepsniveau.
Dolfijnen	Deze vormen de leeftijdsgroep 8-11-jarigen binnen het waterwerk.
Esta's	Jeugdleden van 8-11 jaar, in een onderdeel dat gericht is op gemengd spelen.
Explorers	Verzamelnamen voor Rowans, Sherpa's, Matrozen ter Wilde Vaart en Astronauten. Deze vormen de leeftijdsgroep 14-17 jaar.
grondslagen	De drie elementen waarop het Scoutingprogramma is gebaseerd: de ideeën van Lord Baden-Powell, de richtlijnen van de twee wereldbonden van Scouting en de Verklaring van de Rechten van het Kind van de Verenigde Naties.
identiteit	Is het beeld dat Scouting Nederland uitdraagt, als jeugd- en jongerenorganisatie. De identiteit van Scouting draait om de begrippen: SAMEN - LEREN - VEELZIJDIG - ACTIEF - PLEZIER HEBBEN.
imago	Is het beeld dat over Scouting Nederland bestaat bij 'buitenstaanders' en dat wordt bepaald door wat mensen van Scouting zien en horen; nu en in het verleden.
jeugdleden	Alle Scoutingleden van 6-21 jaar (met een mogelijke uitloop naar 23 jaar), die geen leid(st)er of bestuurslid zijn.
Jongerentak	Verzamelnamen voor Pivo's en Loodsen. Deze vormen de leeftijdsgroep 17-21 jaar (met een mogelijke uitloop naar 23 jaar).
kader- en bestuursleden	Algemene aanduiding voor Scoutingleden die geen jeugdlid zijn.
klanten	Algemene aanduiding voor de mensen waarvoor we activiteiten ontplooiën, zoals de jeugdleden en hun ouders, de leid(st)ers, de bestuursleden en de regiomedewerkers.
leeftijdsgroep	De jeugdleden zijn ingedeeld in vijf leeftijdsgroepen: Bevers (6-8 jaar), Welpen/Esta's/Kabouters/Dolfijnen (8-11 jaar), Scouts (11-14 jaar), Explorers (14-17 jaar) en de Jongerentak (17-21/23 jaar).

medewerkers module	Vrijwilligers en beroepskrachten die zich inzetten voor Scouting. Een brochure uit de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks is gericht op bestuurders bij Scouting Nederland en DLG's die meer doen bij hun groep dan leidinggeven.
NDLG	Afkorting van Niet-Direct Leidinggevend. Dit is een algemene aanduiding voor Scoutingleden die niet-direct leidinggeven aan jeugdleden, zoals bestuursleden, begeleiders, ondersteuners (trainers, organisatoren, adviseurs, voorlichters en dergelijke).
onderdeel	De verschillende onderdelen waaruit een Scoutinggroep bestaat. Deze zijn onderverdeeld naar leeftijd en soms gescheiden naar geslacht en soms gemengd. Zoals een Beverkolonie, Kabouterkring, Welpenhorde, Estar, Padvindsters/Gidsenvendel, Verkennerstroep, Zeeverkennerwacht, Explorersafdeling of Jongerentak. Een andere naam voor onderdeel is speltak.
ondersteuning	Het verzorgen van (beroepsmatige) organisatorische, inhoudelijke en strategische ondersteuning van zelfstandig functionerende teams en personen. Deze hulp bij de taakuitoefening omvat de voorwaardenscheppende zaken en is het geheel van voorzieningen, begeleiding, training, advies, overleg, informatie, materialen en kader- en ledenactiviteiten.
opleiding	Het totale proces van praktijk, training en begeleiding. De opleiding vormt een dwarsverband tussen ondersteuning en begeleiding. Het zorgdragen voor de opleiding (binnen de groep) en het stimuleren tot het volgen van trainingen door een medewerker, behoort tot de verantwoordelijkheid van de (groeps)begeleider.
programma-aanbod regionaal steunpunt	Programma- en activiteitenaanbod van een bepaald onderdeel. Een onderdeel dat professionele ondersteuning biedt aan één of meerdere regio's.
regio-organisator	Medewerker die belast is met het organiseren van spelactiviteiten in de regio.
regioteam	Team waarin organisatoren, trainers en adviseurs samenwerken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van de groepen.
regio-teamcoördinator	Medewerker die belast is met het coördineren en voorzitten van het regioteam.
regiotrainer	Medewerker die zich bezighoudt met één of meerdere van de volgende taken: basis-, kamp- en vervolgcursussen organiseren en uitvoeren en het begeleiden van de stages van de basiscursus.
Scoutingleden	Leden van de vereniging Scouting Nederland.
Scoutingprogramma	De algemene omschrijving van de (spel)visie van Scouting Nederland. Deze is gebaseerd op de grondslagen van Scouting Nederland en geldt voor alle leeftijdsgroepen.
Scouts	Verzamelnaam voor Verkenner, Padvindsters/Gidsen, Zee- en Luchtverkenner. Deze vormen de leeftijdsgroep 11-14 jaar.
Speltak	Ander woord voor onderdeel.
Stam	Oude, maar nog steeds veel gebruikte naam voor de Jongerentak.
technieken en vaardigheden	Start- en vervolgactiviteiten voor een bepaald programma-aanbod.
WEK's	Afgekorte verzamelnaam voor Welpen, Esta's en Kabouters. Deze vormen de leeftijdsgroep 8-11 jaar.

MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervolperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervolperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervoltrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervoltrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

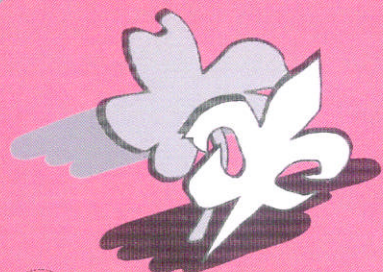
De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat voornamelijk uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevenden (DLG's) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modules die voor DLG's het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- | | |
|--|---|
| 1. INTRODUCTIE | 13. MENTORBEGELEIDING |
| 2. BESTUREN | 14. COMMUNICATIE EN
GESPREKSTECHNIEKEN |
| 3. BEGELEIDEN | 15. MARKETING |
| 4. ORGANISEREN VAN
ACTIVITEITEN | 16. LEDEN- EN KADERWERVING |
| 5. EFFECTIEF VERGADEREN | 17. SPONSORING |
| 6. FINANCIËEL BELEID | 18. BEHEER EN ONDERHOUD |
| 7. SECRETARIAAT | 19. MEDEWERKERSBELEID |
| 8. PR EN VOORLICHTING | 20. BOUW EN VERBOUW |
| 9. MATERIAALBEHEER | 21. INTIMITEITEN |
| 10. WERK- EN BELEIDSPLAN | 22. AANSPRAKELIJKHEID EN
VERZEKERINGEN |
| 11. CONFLICTHANTERING | 23. FONDSENWERVING |
| 12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE | |



Scouting

• Landelijk Bureau Scouting Nederland • Larikslaan 5 • 3833 AM Leusden
• Telefoon (033) 496 09 11