

10

BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

WERK- EN BELEIDSPLAN



Scouting

ook voor andere
KADER
leden

COLOFON

© 1995 Vereniging Scouting Nederland

Uitgave:

Scouting Nederland, Leusden 2004, herziene druk

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevenden.

Opmerking:

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

Auteurs:

Jelle Koers en Noud Linssen, beiden lid van de commissie Niet-Direct Leidinggevenden Gelderland, hebben de eerste opzet van de module geschreven. Wim Don, hoofdredacteur van Scouting Magazine, heeft de uiteindelijke versie samengesteld. Wim is als zelfstandig tekstschrijver actief onder de naam 'Wim Don Redactionele Projecten'.

Eindredactie:

Gerben J. Sas

Aan deze module werkte verder mee:

Hennie Grol

Martelli v. 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 Groepsvisie	9
1.1 Stellingen poneren	10
1.2 Brainstormen	10
1.3 Analyseren sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen	11
2 Doelstellingen	15
2.1 Concrete doelen	16
3 Beleid	19
3.1 Wat is beleid?	20
3.2 Strategisch beleid	21
3.3 Tactisch beleid	22
3.4 Operationeel beleid	24
3.5 Ad hoc beleid	24
4 Voorwaarden voor het maken van beleid	27
5 Beleidsontwikkelingsproces	29
6 Het beleidsplan	33
6.1 Aanpassing en financiën	35
6.2 Beleidsaspecten	36
6.3 Onderbouwen van beleid	36
6.4 Realiseren van beleidsdoelen	37
7 Het werkplan	39
7.1 Onderdelen werkplan	39
8 Literatuurlijst	41
Bijlage 1 Planning: van visie tot beleids-/werkplan regio	43
Bijlage 2 Checklist/hulpmiddel visie-ontwikkeling Scoutinggroep	44
Bijlage 3 Voorbeeld werkplan inzake huisvesting St. Joriscgroep	49
Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting	51

INLEIDING



Voor je ligt de brochure Werk- en Beleidsplan, die deel uitmaakt van de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een gewijzigde herdruk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste ontwikkelingen op beleidsmatig gebied binnen Scouting verwerkt.

Deze vervolgmodule is bedoeld voor bestuurders van een Scoutinggroep, een regio of een regionale admiraliteit. We denken daarbij niet alleen aan bestuurders die binnen Scouting al jarenlang ervaring hebben als jeugdlid en/of leidinggevende. Ook bestuurders die 'van buiten' zijn aangetrokken en een Scoutingachtergrond missen, kunnen met deze module hun kennis vergroten.

We hebben ervoor gekozen de module te schrijven vanuit het groepsniveau (er zijn immers meer groepen dan regio's en regionale admiraliteiten). Voor regio-bestuurders of leden van de regionale admiraliteit, is het geen probleem de in deze module behandelde problematiek en de daarvoor geboden oplossingen te vertalen naar hun eigen niveau.

Uit de groepsconditietest en de regiometing is gebleken dat het ontbreken van een groeps- c.q. regiovisie en het ontbreken van beleid, hoge ogen gooien als aandachtspunten.

Veel bestuurders steken energie en tijd in het praktische regelwerk binnen de groep, maar ook binnen de regio of de regionale admiraliteit. Daarmee dreigt direct het gevaar dat je als bestuurder achter de feiten aan gaat hollen. Dat is alleen maar te voorkomen, door met het hele bestuur na te denken over de toekomst en je activiteiten op die toekomst te richten. Het is van belang je op de toekomst te richten: in die toekomst liggen kansen en bedreigingen en als (succesvolle) Scoutinggroep zul je daar rekening mee moeten houden. Die toekomstige bedreigingen en kansen kunnen de continuïteit van de groep aantasten of juist versterken. Ook is het voor de interne herkenbaarheid goed, samen naar de toekomst te kijken.

toekomst

continuïteit

Voor een Scoutinggroep zijn bijvoorbeeld de volgende punten van groot belang:

- de kwaliteit van het programma-aanbod;
- het aantal gewenste speltakken, de grootte ervan en de vraag of deze speltakken al dan niet gemengd zijn samengesteld;
- ledenwerving en -behoud;
- kaderwerving en -behoud (leidinggevend en bestuursleden);
- de kwaliteit (deskundigheid) van de kaderleden;
- de huisvesting;
- het groot materiaal (zoals tenten, boten en dergelijke);
- het spel- en programmamateriaal;
- de financiën (contributies, subsidies en dergelijke).

afstemming

Omdat al deze onderwerpen onderling samenhangen, moet er afstemming plaatsvinden. Zo is het niet handig besluiten te nemen over de uitbreiding van het aantal speltakken zonder te kijken naar ledenwerving, kaderwerving, huisvesting, (extra) materiaal en financiën. Er moet dus beleid worden gemaakt. En over beleid maken gaat deze module. Beleid zou je kunnen definiëren als:

beleid maken

Het geheel van geplande beslissingen en handelingen, dat is gericht op het behalen van een vooraf vastgestelde doelstelling.

Het beleid wordt beschreven in een beleidsplan. Een dergelijk plan geeft duidelijk aan wat je bereiken wilt en welke doelstellingen belangrijk zijn voor de uitvoering van je activiteiten. Een beleidsplan maakt doelgericht handelen mogelijk en vergroot, indien het plan gezamenlijk is opgesteld, de betrokkenheid van de kaderleden bij het reilen en zeilen van de groep.

groepsvisie

Maar voordat een bestuur werkelijk beleid kan gaan maken, zal het eerst een gezamenlijk standpunt in moeten nemen, **de groepsvisie**. De groepsvisie wordt gebaseerd op een analyse van de huidige situatie. Daarover gaat het eerste hoofdstuk. Vanuit die groepsvisie moeten **doelstellingen** worden geformuleerd. In die doelstelling(en) beschrijf je wat je wilt bereiken. Dit komt in hoofdstuk twee ter sprake.

doelstelling(en)

Pas daarna kan er daadwerkelijk beleid worden ontwikkeld. Wat beleid precies is en welke soorten beleid er zijn, kun je lezen in het derde hoofdstuk.

randvoorwaarden beleidsplan

Vervolgens behandelt hoofdstuk vier de randvoorwaarden voor het beleid, waarna in hoofdstuk vijf het proces waarin beleid wordt ontwikkeld, wordt beschreven. Uiteindelijk leidt dat in hoofdstuk zes tot een **beleidsplan**.

werkplan

Tot slot komt in hoofdstuk zeven het **werkplan** aan de orde. Het werkplan is een jaarlijkse concrete invulling van het beleidsplan. In bijlage 3 vind je een voorbeeld uit de praktijk: het werkplan inzake huisvesting van de St. Jorisgroep uit Utrecht.

dynamisch

Ten slotte nog een kanttekening: het beleidsplan, het werkplan en de begroting zijn belangrijk voor de groep. In deze drie stukken staat omschreven waar de groep in de toekomst naar toe wil, welke activiteiten ondernomen worden en wat die mogen kosten. Maar natuurlijk moet het beleid wel dynamisch blijven (bij plotselinge, structurele veranderingen moet een aanpassing van het beleid mogelijk zijn). Wanneer onverhoopt het clubgebouw afbrandt, is het beleid met betrekking tot de accommodatie een mooi gegeven, maar weinig werkbaar. Het beleid met betrekking tot programma en publiciteit kan in dit geval zoveel mogelijk uitgevoerd worden, maar dan waarschijnlijk op een andere locatie. Ook bij veranderingen in de omgeving moet je het beleid aanpassen. Daarom is het belangrijk regelmatig (bijvoorbeeld ieder kwartaal of ieder halfjaar) de doelstelling en de beleidsuitvoering te evalueren. Iedereen wil immers steeds weten 'of we nog op de goede weg zitten.' Jaarlijks kan dan het beleidsplan worden bijgesteld.

De module Werk- en Beleidsplan heeft nauwe raakvlakken met andere brochures uit de modulenreeks, onder meer met de basismodule Besturen en de vervolgmogulen Financieel Beleid, Marketing, en Leden- en Kaderwerving.

1 GROEPSVISIE

toekomstperspectief

Om te kunnen werken vanuit een bepaald toekomstperspectief, is het nodig dat er binnen het bestuur overeenstemming is over de wijze waarop je het beleid vorm wilt geven. Bestuursleden moeten een eenduidige visie hebben.

visie

Een visie is 'het gemeenschappelijk gedachtengoed dat je binnen je bestuur hanteert'. Dat je uitgaat van je eigen visie is niet zo erg, maar om als compleet bestuur beleidsplannen te kunnen maken, is het nodig dat je de verschillende visies binnen het bestuur op elkaar afstemt: het is goed als er één groepsvisie is.

Voordat we verder ingaan op enkele technieken die je kunt gebruiken om tot een gemeenschappelijke groepsvisie te komen, is het goed te beseffen dat er binnen je bestuur al een heel stuk gemeenschappelijk gedachtengoed leeft: je bent immers lid van Scouting! Dit houdt in dat je de spelvisie van Scouting Nederland onderschrijft. Zonder hier verder uitvoerig op in te gaan (je vindt informatie hierover in de module Introductie en in het Scouting Vademecum), zal het duidelijk zijn dat de spelvisie van Scouting Nederland voortkomt uit een visie op het jeugd- en jongerenwerk, gebaseerd op de ideeën van Lord Baden-Powell. Vanuit deze visie is er een lange weg afgelegd, die uiteindelijk uitkwam bij het huidige Scoutingprogramma.



Een groepsbestuurder zei eens: 'Ik wil erg veel doen, maar binnen het bestuur wordt erg verschillend over allerlei zaken gedacht.' Een regiobestuurder meldde dat zijn regio leuke activiteiten voor de groepen organiseert, maar dat lang niet alle groepen daar hetzelfde over denken. Deze voorbeelden geven nog eens aan, wat het gevolg kan zijn wanneer je aan de slag gaat zonder stil te staan bij bepaalde visies en zonder gezamenlijke visie.

Je zult moeten komen tot een groepsvisie; iets waar je hetzelfde over denkt en wat je gezamenlijk zou willen bereiken. De technieken die je kunt gebruiken zijn:

- stellingen poneren (zie paragraaf 1.1);
- brainstormen (zie paragraaf 1.2);
- analyseren van sterke en zwakke punten; kansen en bedreigingen (zie paragraaf 1.3).

**controversiële
stelling**

1.1 STELLINGEN PONEREN

Als voorzitter kun je binnen het bestuur een discussie over een bepaald onderwerp (waar erg verschillend over wordt gedacht) uitlokken. Wanneer je een controversiële (sterk overtrokken, sterk afwijkende) stelling poneert ('in de groep gooit'), zullen de overige bestuursleden daar zeer waarschijnlijk direct op reageren. Een paar voorbeelden:

'Nu we de groepsconditietest achter de rug hebben, zal het vanzelf wel beter gaan in onze groep.'

'In de buurt waar onze blokhut staat, zijn genoeg kinderen. Die komen vanzelf wel naar ons toe.'



De discussie die daarop zal volgen, moet zodanig worden geleid dat iedereen zijn of haar mening kan geven. De bedoeling van de discussie is uiteindelijk dat er over dat bepaalde onderwerp een groepsvisie ontstaat.

Let er wel op, dat je deze methode (het poneren van een controversiële stelling) niet te vaak gebruikt. Het gevaar bestaat dan, dat de overige bestuursleden doorhebben dat je het eigenlijk niet zo meent; ze zullen dan na verloop van tijd waarschijnlijk minder fel reageren.

1.2 BRAINSTORMEN

Brainstormen is een techniek waarmee je heel veel ideeën op kan doen. Belangrijk is dat er tijdens de sessie geen enkel commentaar op elkaars ideeën wordt geleverd. Je scheidt dan

voor iedereen een veilig klimaat, zodat niemand bang is dat zijn ideeën direct worden afgekeurd.

ABC van brainstormen

Het ABC van brainstormen luidt dan ook:

A lles kan;

B elachelijke ideeën bestaan niet;

C ancelen (afzeggen) van plannen en ideeën kan altijd nog.

schriftelijk of mondeling

Door te brainstormen kun je op vernieuwende ideeën komen, die dan tot een groepsvisie kunnen leiden. Je kunt schriftelijk of mondeling brainstormen. Het beste is dat één bestuurder de procedure leidt (bijvoorbeeld de voorzitter). We geven een voorbeeld.

Bestuursleden worden uitgenodigd binnen een bepaalde tijd (bijvoorbeeld 10 minuten) zoveel mogelijk ideeën te spuien over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld de manier waarop de blokhut opgeknapt kan worden. Gedurende deze 10 minuten mag niemand commentaar leveren op de genoemde ideeën (het ene idee kan juist weer leiden tot een andere mogelijkheid). Alle ingebrachte ideeën worden genoteerd (bij voorkeur op een flap-over; in ieder geval voor iedereen zichtbaar). Daarna wordt er over de ideeën gediscussieerd en kun je tot een groepsvisie komen.



Je kunt ook schriftelijk brainstormen. Je schrijft dan alles op wat er in je opkomt ('hoe gekker, hoe beter'). Hier ga je mee door tot er niets meer opborrelt (meestal is dat na 10 tot 15 minuten). Je legt dan alle vellen op een grote tafel of je hangt ze op. Je bekijkt elkaars ideeën en schrijft misschien nog meer ideeën op. Vervolgens ga je dan met de groep over alle ideeën discussiëren. Het voordeel van deze methode is, dat je je als deelnemer beter kunt voorbereiden.

1.3 ANALYSEREN STERKE EN ZWAKKE PUNTEN EN KANSEN EN BEDREIGINGEN

'Hadden we net na een grote publiciteitscampagne een aantal nieuwe jeugdleden binnengehaald, krijgen we klachten van speltakleid(st)ers die zich opgeadeld voelen met wel erg lastige kinderen.'

Voordat je dus een groepsvisie hebt (nogmaals: een doel dat je gezamenlijk wilt bereiken), moet je jezelf wel afvragen of je met de beschikbare mensen en middelen het gewenste doel kunt bereiken. Scouting Nederland heeft middelen ontwikkeld die je behulpzaam kunnen zijn om naar de sterke en zwakke kanten

sterke en zwakke kanten

van je groep, regio of regionale admiraliteit te kijken en er iets mee te doen: er beleid op te ontwikkelen!

**groepsconditietest
regiometing**

Voor de groep is er de groepsconditietest, voor de regio de regiometing en voor de regionale admiraliteit de admiraliteitsmeting. Ook de module Marketing geeft je voldoende handreikingen om eens op een andere manier naar je groep, regio of regionale admiraliteit te kijken.

Een voorbeeld uit de groepsconditietest:

In de groepsconditietest komt de organisatie van een programma voor Explorers aan de orde. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de verschillende vaardigheden die binnen de afdeling aanwezig zijn.

Conditietest Hoofdstuk 2 Programma-aanbod Explorers

Het organiseren van een programma

Voor het organiseren van een programma is een aantal vaardigheden nodig:

1. observeren (wat zie je, wat denk je en wat doe je?);
2. communiceren;
3. plannen;
4. besluiten nemen;
5. van fouten moet je leren (organiseren gaat niet zomaar, je moet het leren. Je kan het in theorie wel weten maar je hebt er ook bepaalde vaardigheden en inzichten voor nodig).

- Heeft de afdeling voldoende vaardigheden om zelf programma's te organiseren met betrekking tot:

	onvoldoende	voldoende
observeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
communiceren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
besluiten nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het leren van fouten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zo kijk je dus eens op een heel andere manier naar je eigen programma en je eigen capaciteiten. De groepsconditietest biedt je daarvoor voldoende houvast.

kansen en bedreigingen

Maar niet alleen je eigen sterke en zwakke punten zijn van belang. De kansen en bedreiging die buiten je groep (of regio of regionale admiraliteit) liggen, zijn minstens zo belangrijk. Ook die bepalen of je je gewenste doelen wel kunt bereiken.

SWOT-methode

We noemen het analyseren van sterke en zwakke kanten en kansen en bedreigingen ook wel de SWOT-methode: je kijkt naar Strong, Weak, Opportunities en Threats (= sterk, zwak, kansen en bedreigingen).

Een aantal sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen van zomaar een Scoutinggroep:

- sterk:**
- voldoende leiding en bestuursleden;
 - betrokken ouders;
 - een goed onderhouden terrein en groepshuis;
 - middenstanders in het stichtingsbestuur.
- zwak:**
- onvoldoende jeugdleden;
 - het groepsgebouw voldoet niet meer;
 - onduidelijkheid over de toekomst, ontbreken van beleid;
 - niet alle kader- en bestuursleden hebben trainingen gevolgd.
- kansen:**
- nieuwe woonwijk met jonge gezinnen;
 - multifunctioneel gebruik van groepshuis;
 - het inschakelen van werklozen;
 - het oprichten van een Beverkolonie.
- bedreigingen:**
- daling van het aantal kinderen in de wijk;
 - strenger gemeentebestuur ten aanzien van verstrekken subsidies;
 - contributie die niet voor iedereen betaalbaar is;
 - gebrek aan spel- en kampeermateriaal bedreigt de kwaliteit.

Hoe verder?

Als je hebt vastgesteld wat de gezamenlijke visie is, kun je verder met de ontwikkeling van het beleid. Nadat duidelijk is waar de groep voor staat, welke zwakke en sterke kanten de groep heeft en welke kansen en bedreigingen er zijn, is het tijd één of meerdere doelen te formuleren. Zaken die iedereen belangrijk genoeg vindt om in het kader van de groepsvisie te bereiken. In het volgende hoofdstuk gaan we in op hoe je doelstelling(en) kunt formuleren.

Tip:

Bespreek de groepsvisie niet tijdens een normale groepsraad of bestuursvergadering. Trek er bijvoorbeeld een hele (zater)dag voor uit. En ga eens met elkaar naar een andere omgeving dan het clubhuis om te praten over beleidsvisie en beleidsdoelen. Een andere omgeving kan vaak leiden tot verhelderende ideeën en inzichten.

Ook kan het een voordeel zijn een (objectieve) buitenstaander bij deze dag te betrekken, die de dag voorbereidt en begeleidt.

2 DOELSTELLINGEN

Er was eens een zeepaardje dat zeven goudstukken bij elkaar pakte en zijn fortuin ging zoeken. Hij was nog niet ver gekomen toen hij een aal tegenkwam, die zei:

"Hé joh, waar ga je naar toe?". "Ik ben mijn fortuin aan het zoeken", antwoordde het zeepaardje trots. "Je boft" zei de aal. "Voor vier goudstukken mag je deze snelle zwemvin hebben, waardoor je er eerder bent". "Ja, dat is fijn", zei het zeepaardje en betaalde het geld, deed de vin aan en zwom verder.

Al gauw kwam hij bij een spons, die zei "Hé joh, waar ga je naar toe?".

Ik ben mijn fortuin aan het zoeken", antwoordde het zeepaardje. De spons zei hierop: "Je boft, voor een klein bedrag mag je deze racescooter hebben, waardoor je veel sneller kunt reizen."

Met het overgebleven geld kocht het zeepaardje de racescooter en ging vijf maal zo vlug door het water en kwam bij een haai die zei: "Hé joh, waar ga je naar toe?". "Ik ben mijn fortuin aan het zoeken", antwoordde het zeepaardje.

Waarop de haai zei: "Je boft, als je deze zijweg neemt, spaar je een hoop tijd." en hij wees daarbij naar zijn opengesperde bek. "Ja, dank je", antwoordde het zeepaardje, en schoot de bek van de haai binnen om daar vervolgens verteerd te worden.

De moraal van deze fabel (verzonnen door R.F. Mager) is dat het zeepaardje niet zo tragisch aan z'n eind was gekomen, indien het van tevoren beter z'n doelen geformuleerd zou hebben.

Nadat je binnen het bestuur tot een groepsvisie bent gekomen (dus gezamenlijk een bepaald toekomstbeeld voor ogen hebt), is het de kunst daar op concrete wijze richting aan te geven. Dat doe je met behulp van doelstellingen.

doelstelling

'Wij willen binnen onze regio of regionale admiraliteit aan kwaliteitsverbetering doen' klinkt heel anders dan 'Binnen twee jaar willen we een regio-organisator hebben'.

De eerste is een visie, de tweede is veel concreter en kun je een doelstelling noemen. Een doelstelling is een concreet voornemen dat je je gesteld hebt. Daarbij geldt natuurlijk wel dat hoe verder het einddoel weg is, des te vager (abstracter) de geformuleerde doelstelling zal zijn. Het zeepaardje had een wel heel abstract doel (hij wist niet welk fortuin hij zocht, waar hij het moest zoe-

ken, via welke weg hij het moest zoeken, wat hij er voor nodig had enzovoort). Wellicht had een concreter (en vooraf vastgesteld) doel dit noodlottige eind kunnen voorkomen. Wat het zeepaardje had, was een missie, een voornemen.

Ook kaderleden hebben een missie. Uiteindelijk wil iedereen 'iets leuks' met kinderen doen. Scouting stelt zich tot doel kinderen een plezierige vrijetijdsbesteding te bieden waarbij ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Dit gebeurt vanuit een visie. De visie op wát voor kinderen de beste manier is om zich te ontwikkelen, is verwoord in de spelmethodiek van Scouting. Die missie/visie geeft nog weinig aan, over de wijze waarop het doel bereikt wordt. Die visie geeft al wel aan, vanuit welke invalshoek Scouts het bereiken van hun doel het liefst willen realiseren. Het is ook nog van belang, met behulp van doelstellingen concreet te maken wat er aan activiteiten plaats moet vinden. Op langere termijn kan dat dus nog wat vaag (abstract) zijn, op kortere termijn is het steeds concreter.

invalshoek

2.1 CONCRETE DOELEN

concrete doelstellingen

Bij concrete doelstellingen spreken we over operationele doelstellingen. Deze concrete doelstellingen geven exact aan wat de bedoeling is en je kunt achteraf het doel op het behaalde resultaat beoordelen. Operationele doelstellingen zijn moeilijk te formuleren. Vandaar dat het handig kan zijn zo'n doelstelling te testen. Dit kan je doen door te kijken of de doelstelling voldoet aan 'PRAMBB'.

resultaat

PRAMBB

Dit staat voor:

- P**recies (er moet precies in staan wat het doel is, er mogen geen onduidelijkheden in zitten);
- R**ealistisch (het doel dat je voor ogen hebt, moet haalbaar zijn);
- A**ceptabel (het doel moet door iedereen te accepteren zijn);
- M**etbaar (achteraf moet je kunnen meten of het doel daadwerkelijk is gehaald);
- B**ekend (je doel moet bekend zijn bij alle betrokkenen);
- B**egrepen (het doel moet duidelijk zijn voor alle betrokkenen).

De volgende doelstelling is nog vrij vaag:

'Het bestuur van de St.-Jorisgroep in Utrecht stelt zich ten doel in de toekomst andere huisvesting te realiseren.'

strategische doelstelling Strategisch gezien, kan het zo zijn dat, bijvoorbeeld in verband met een slechte accommodatie, dit voor de groep belangrijk is. Deze strategische doelstelling (of langetermijndoelstelling) geeft nog niets aan met betrekking tot tijd, soort huisvesting, hoe die bereikt wordt en wat er dan precies moet gaan gebeuren.

'De komende twee jaar zal binnen de groep een commissie zich gaan richten op de ontwikkeling van een pakket van eisen dat van toepassing is op vervangende accommodatie. Tevens zal er worden deelgenomen aan gemeentelijke overlegorganen met betrekking tot het plaatselijk sociaal-cultureel werk. Wij zullen ons hiermee kunnen verzekeren van een serieuze onderhandelingspositie ten opzichte van de gemeente.'

tactische doelstelling Deze doelstelling is al wat duidelijker. De periode is afgebakend, de werkwijze wordt duidelijker, het middel bekender en tevens is al in te schatten hoeveel en welke mensen van de groep nodig zullen zijn voor de commissie. Dit is een doelstelling op middellange termijn, een tactische doelstelling.

De kortetermijndoelstelling zou kunnen luiden:

'De commissie zal in 1995 bestaan uit twee afgevaardigden van het stichtingsbestuur en twee leden van de ouderraad. Iedere twee maanden zal de commissie (mondeling) verslag doen aan de groepsraad over de onderhandelingen en de bouw van een blokhut voor 160 jeugdleden en een houtopslag aan de Lievensweg te Utrecht.'

operationele doelstelling Deze doelstelling is heel concreet en is daarmee een duidelijke operationele doelstelling. Hij is precies geformuleerd, hij is te realiseren en hij is acceptabel voor iedereen die een bijdrage moet leveren. De doelstelling is duidelijk genoeg om (achteraf) te kunnen evalueren (dus meetbaar) en om haar op deze manier bekend te maken, waarbij te verwachten valt dat anderen haar zullen begrijpen. Concrete en operationele doelstellingen vormen de basis voor het werkplan voor het komende jaar.

uitdaging Een doel moet een uitdaging inhouden. Wanneer een doelstelling te makkelijk kan worden bereikt, kan zij als 'niet de moeite waard' worden beschouwd. Of wordt pas op het laatste moment actie ondernomen. Tevens is het goed een aantal tussendoelen (mijlpalen) te formuleren. Die mijlpalen worden sneller bereikt en die 'overwinningen' stimuleren de betrokkenen om door te gaan.

verantwoordelijke Ook is het belangrijk een verantwoordelijke aan te wijzen; zo voorkom je dat de één op de ander gaat zitten wachten. Een bijkomend voordeel is dat verantwoordelijkheid de betrokkenheid vergroot.

Naar aanleiding van deze doelstelling(en) kan je dan een planning maken. We zullen het voorbeeld van de St.-Jorisgroep uit Utrecht in hoofdstuk 7 verder uitwerken.

Hoe verder?

Nu je een aantal duidelijke doelen hebt geformuleerd, moet je die ook zien te bereiken. Daarvoor zul je je samen in moeten zetten. Je zult merken dat bepaalde doelstellingen misschien op meer dan één manier te bereiken zijn. Dan zul je dus moeten kiezen. De gekozen manier noemen we beleid. Beleid is er in drie soorten: op lange, op middellange en op korte termijn. In hoofdstuk 3 gaan we daar verder op in.

Tip:

Als je het lastig vindt concrete doelstellingen te formuleren en je ook niet zeker bent of anderen ze zullen begrijpen, praat er dan met die anderen over. Waarom zou je niet gewoon een gedeelte van de groepsraad (of regio-raad of regionale admiraliteitsvergadering) wijden aan het formuleren van doelstellingen. Op die manier vergroot je ook direct de betrokkenheid van de verschillende kaderleden (later in deze module zal staan dat het belangrijk is, dat iedereen zich betrokken voelt).

3 BELEID

*blokhut
open deur
potloden*

Een blokhut, een open deur en een doos kleurpotloden samen, vormen nog geen goed functionerende Scoutinggroep. Alle drie spelen ze wel een belangrijke rol in het functioneren van die groep; weglaten kan dus niet. Op één of andere manier moet er een weg gevonden worden om de blokhut, de deur en de potloden samen garant te laten staan voor de goed functionerende groep.

De blokhut zal beheerd moeten worden, de deur moet door iemand worden opengemaakt en iemand zal uit moeten leggen wat je met potloden allemaal kunt doen. Er zullen ook kinderen moeten zijn die met de potloden willen spelen, ouders die hun kinderen ook juist bij die groep willen laten kleuren, subsidiegevers die geld over hebben voor steeds nieuwe potloden enzovoort. Al met al komt er nogal wat kijken, bij een goed functionerende groep. Om op langere termijn te weten wat je doelstellingen moeten zijn en om in te kunnen schatten wat de consequenties voor gebouw, medewerkers en financiën zijn en om te kunnen overzien wat er allemaal geregeld en georganiseerd moet worden, kunnen we spreken over 'beleid ontwikkelen en plannen maken'.

*gemeenschappelijk
gedachtengoed*

We hebben gezien dat het noodzakelijk is dat - voordat je beleid kunt ontwikkelen - er een gemeenschappelijk gedachtengoed moet zijn. We noemden dat de groepsvisie. Naar aanleiding van eigen wensen en behoeften en externe ontwikkelingen, creëert de groep een situatie waarbinnen ze onaangename verrassingen kan voorkomen. Om die situatie te bereiken, zal de groep in een

vroeg stadium na moeten denken over de doelen die ze wil bereiken. Pas dan kun je beleid ontwikkelen, plannen maken en ze daarna uitvoeren.



3.1 WAT IS BELEID?

In de literatuur wordt de term beleid op verschillende manieren omschreven. Voordat je beleid gaat ontwikkelen, zullen alle betrokkenen moeten weten wat het begrip betekent.

definitie

Een complete definitie zou kunnen zijn:

Het geheel van geplande beslissingen en handelingen, dat is gericht op het behalen van een vooraf vastgestelde doelstelling.'

Een alinea uit het beleidsplan van een groep luidt bijvoorbeeld als volgt:

'In 1997 worden enkele groepsactiviteiten georganiseerd die de jeugdleden nieuwe spelmogelijkheden bieden, waarbij het samenspel van de verschillende speltakken centraal staat. Deze activiteiten zijn tevens middel om de groep naar buiten toe te presenteren. Kaderleden zullen extern deskundigheid verwerven om nieuwe spelmogelijkheden voor de jeugdleden te realiseren, zo mogelijk met behulp van de regio.

In deze beleidsuitspraken heeft een aantal aspecten nauw verband met elkaar.

Groepsactiviteiten worden georganiseerd om:

- speltakken met elkaar in contact te laten komen;
- jeugdleden nieuwe speelmogelijkheden te bieden;
- de groep naar buiten toe te presenteren.

Een middel om dit alles te kunnen realiseren, is het vergroten van de deskundigheid van de kaderleden.

grote lijnen

De grote lijnen van datgene wat je als groep wilt bereiken, zijn hiermee vastgelegd. Het gaat alleen om de grote lijn; de details komen op een aantal andere plaatsen pas aan de orde. Dat brengt ons op de verschillende soorten beleid.

termijn

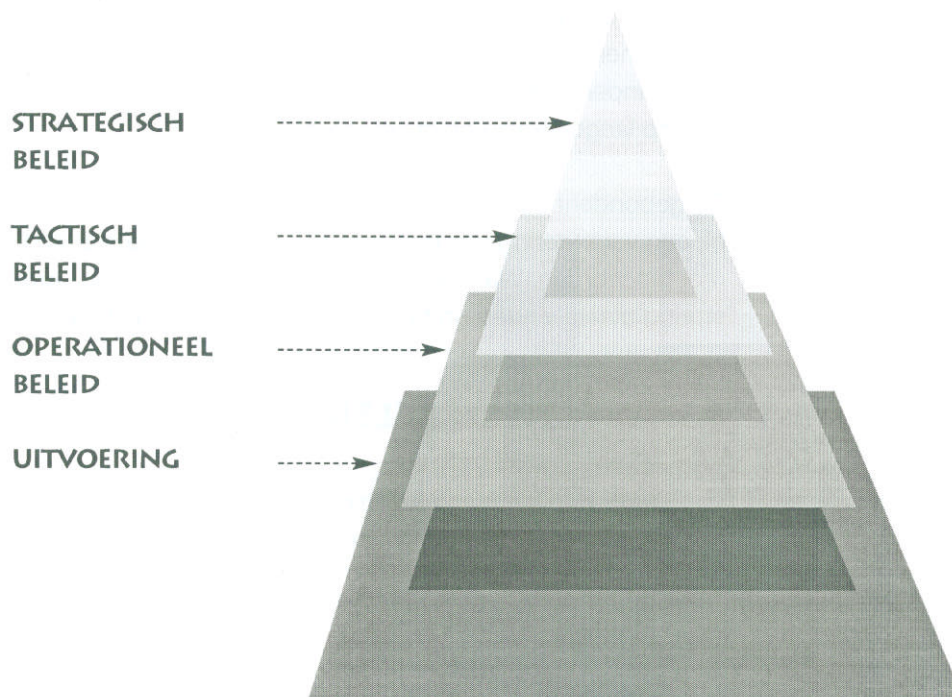
Je kunt beleid onderscheiden naar de termijn waarbinnen het beleid moet worden gerealiseerd (de tijd die het mag kosten om je doel te bereiken).

Op basis daarvan onderscheiden we:

- strategisch beleid (op lange termijn, een periode tot vijf jaar);
- tactisch beleid (op middellange termijn, een periode tussen de twee en vier jaar);
- operationeel beleid (op korte termijn, een periode van één jaar).

Voor een Scoutinggroep is met name het operationele en het tactische beleid belangrijk. Dit betekent niet, dat je als groep nooit eens verder dan vijf jaar mag kijken. Maar geef prioriteit aan de eerste twee soorten beleid.

SCHEMA BELEIDSVORMEN



De verschillende beleidsoorten hebben ieder ook hun eigen prijskaartje. Afhankelijk van de beleidsoort is er sprake van een meerjarenraming tot en met budgetbeheer. Ook voor die financiële kant geldt dat hoe langer de termijn is, des te grover de inschatting zal zijn. Parallel aan de (inhoudelijke) beleidsplannen kunnen financiële plannen worden ontwikkeld.

3.2 STRATEGISCH BELEID

De doelstellingen uit het strategische beleidsplan vinden veelal hun oorsprong in de statuten. De statuten geven aan wat de leden met de organisatie willen en wat hen onderling bindt. De mensen die de organisatie hebben opgericht en haar in stand houden, hebben elkaar op deze doelen gevonden en daar een koers aan verbonden.

In het langetermijnbeleid van een Scoutinggroep wordt beschreven hoe de groep er over vijf jaar uit zal zien, wat er dan bereikt zou moeten zijn. Natuurlijk kan niemand dat van tevoren weten, maar iedereen kan wel schetsen wat het prettigste (het leukste of het meest wenselijk) zou zijn. Het beschrijven van het te bereiken doel, impliceert al enigszins de weg die bewandeld moet worden om dat doel zo goed mogelijk te bereiken. Ook weet je wat je daarbij zoal aan mee- en tegenvallers kunt tegenkomen. Beleid op lange termijn is dus zeker heel abstract. Niets is helemaal zeker en niets is te controleren. Het gaat alleen maar om voornemens. Voornemens die we strategische doelstellingen noemen.

het meest wenselijk

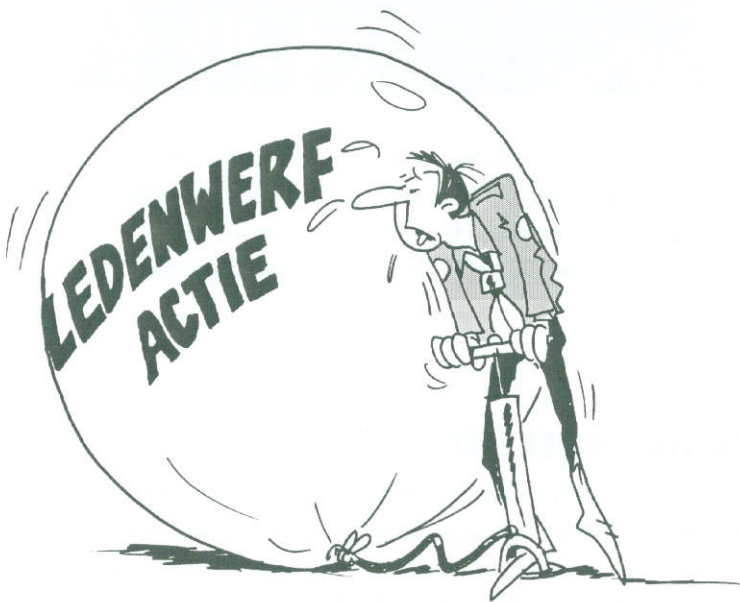
abstract

Strategisch beleid is tamelijk vast en verandert dus niet ieder jaar. Het is het richtsnoer voor alle beslissingen die het bestuur neemt. Soms komt uiteraard de vraag aan de orde of de gekozen koers nog wel de juiste is, bijvoorbeeld op het moment dat de belangstelling voor de groep terugloopt of als de subsidiegever andere eisen gaat stellen. Dan moet worden onderzocht of er veranderingen op lange termijn plaats moeten vinden.

De gebondenheid aan het strategisch beleid blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat bij een verandering van de doelstelling meestal de statuten gewijzigd zullen moeten worden. Wanneer dit niet gewenst is, dan kan verdere bijstelling en sturing plaats vinden op bijvoorbeeld het tactische beleid.

3.3 TACTISCH BELEID

*'Stilte!', riep Janneman Robinson plotseling, zich omkerend naar Poeh.
'We komen gauw bij een gevaarlijke plek.'*



De groep bevindt zich in een omgeving die voortdurend verandert. Dat vraagt om aanpassen en reageren. Een groep moet letten op elke verandering die in de omgeving plaatsvindt, om vervelende consequenties voor de groep uit te sluiten. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat in de wijk waar de meeste leden vandaan komen, een wijkcentrum geopend gaat worden met kinderactiviteiten, dan heeft dit zeker gevolgen voor de leden-groei. Of wanneer een gemeentelijke bezuiniging na twee jaar een lager subsidiebedrag oplevert, zal dit zeker gevolgen hebben voor de contributies en de programmakosten.

Het tactische beleid bestrijkt een periode van twee tot vier jaar (middellange

termijn). Binnen deze periode is een flexibelere houding van belang om met de veranderingen mee te kunnen gaan en toch het gestelde einddoel (beschreven in het langetermijnbeleid) te behalen. In deze periode is een aantal kernvragen aan de orde. Deze zul je jezelf steeds moeten stellen.

twee tot vier jaar

kernvragen

- wat gebeurt er om ons heen?
- wat betekent dat voor ons?
- moeten we actie ondernemen?
- past die actie binnen onze langetermijndoelstelling?

**product
medewerkers**

Heel vaak zie je dat tactisch beleid gaat over het 'product' en de 'medewerkers', dus over de activiteiten en de kaderleden. Dit zijn ook vaak de zaken waar groepen het snelst problemen mee krijgen. Zowel het programma als de kaderleden kunnen uitgeput raken en moeten dan opnieuw worden gestimuleerd. Dat betekent dan dus ook, dat er een voortdurende ontwikkeling moet plaatsvinden om zowel de kaderleden te blijven motiveren als het inhoudelijke spel interessant te houden. Dat inhoudelijke spel krijgt binnen Scouting steeds nieuwe impulsen door vernieuwingen in het spelaanbod. Met betrekking tot de kaderleden kan de groep zelf afspraken maken over deskundigheidsbevordering (nieuwe ideeën opdoen), roulatie van functies (een nieuwe uitdaging aangaan) en de wijze waarop kaderleden op het gebied van sfeer, erkenning en waardering betrokken blijven bij de groep.

financiële consequenties

Beleed heeft financiële consequenties. In het middellangetermijnbeleid is vaak een meerjarenraming opgenomen. Ook voor de subsidiegever is het van belang op deze manier zicht op de toekomst te hebben. Het onderstaande voorbeeld geeft aan wat het gevolg kan zijn van het achterwege laten van een meerjarenraming.

Een groep ergens in Nederland diende bij de gemeente de jaarlijkse begroting in. Op basis van die begroting werd subsidie toegekend, maar tegelijkertijd besloot de gemeenteraad ook dat dat bedrag de jaarlijkse bijdrage zou worden voor de komende vijf jaar. Om meer financiële armslag te krijgen en eventuele calamiteiten te kunnen opvangen, zal deze groep zeer inventief moeten worden op het gebied van fondsenverwerving.



3.4 OPERATIONEEL BELEID

*'Voorwaarts mars!', riep Janneman Robinson.
'Voorwaarts mars!', riepen Poeh en Knorretje.
'Voorwaarts mars!', riep ook de Uil.
'De tocht gaat beginnen!', riep Konijn.*

geen alternatieve doelen

Het operationele beleid, ofwel het werkplan (korte termijn beleid), strekt zich uit over een periode van ongeveer één jaar. Binnen Scouting wordt het operationele beleid beschreven in het werkplan (zie hoofdstuk 7). In het operationele beleid zijn geen alternatieve doelstellingen aan de orde. De keuze is gemaakt en vormt het enige uitgangspunt. In het operationele beleid zien we de eerstkomende activiteiten terug die uiteindelijk moeten leiden tot het bereiken van het strategische beleid. Ook is al vrij duidelijk weergegeven welke activiteiten plaats gaan vinden en welk resultaat op korte termijn zichtbaar moet zijn.

planning begroting

Aan het beleid op korte termijn zijn een planning en een begroting gekoppeld. Hierin wordt aangegeven wanneer, wat en door wie één en ander zal gaan gebeuren en wat de te verwachten kosten zullen zijn. De uitwerking van het begrip 'planning' zal elders in deze module nog aan de orde komen.

3.5 AD HOC BELEID

plotselinge veranderingen

Als laatste willen we nog even kort ingaan op het begrip 'ad hoc beleid', dat natuurlijk geen echt beleid is. Toch is voor veel mensen ad hoc bestuur misschien wel de meest bekende vorm van besturen. Ad hoc bestuur is met name gericht op de plotselinge veranderingen die binnen de organisatie plaatsvinden.

Natuurlijk ontkom je niet aan het feit dat er ontwikkelingen zijn waar je onmiddellijk op moet reageren. Maar helaas blijkt maar al te vaak dat 'ad hoc beleid' structureel beleid wordt: constant worden brandjes geblust zonder dat goede veiligheidsvoorzieningen ter voorkoming ervan worden getroffen.

Met name wanneer het gaat om zaken die van essentieel belang zijn voor de groep blijkt maar al te vaak dat ad hoc bestuur tot een slechte kwaliteit



leidt. Buitenstaanders weten niet wat ze kunnen verwachten, de continuïteit van regelingen en afspraken is vaak ver te zoeken en het blussen van de brandjes kost vaak zoveel energie dat de betrokkenen het daarna voorlopig voor gezien houden. Natuurlijk moet je er naar streven het 'ad hoc beleid' om te vormen tot structureel beleid, al is dat misschien niet eenvoudig. Immers, beleidsontwikkeling vanuit niets kost aardig wat tijd. Daarnaast vraagt beleidsontwikkeling ook om een bepaalde structuur. Het kan daarom (zoals eerder aangegeven) nuttig zijn iemand van buiten de groep aan te stellen bijvoorbeeld een ouder, iemand van een andere groep, iemand vanuit de regio of de admiraliteit, of ...

Deze buitenstaander kan een begin maken met de beleidsontwikkeling zoals in deze module wordt besproken. Doordat je er speciaal iemand voor aanstelt, vermijd je het risico dat je halverwege toch weer in het oude patroon vervalt. (Ook in het bedrijfsleven worden regelmatig buitenstaanders aangetrokken ('verandermanagers'), die aan de slag gaan om bepaalde denkpatronen en werkwijzen te doorbreken.)

Om een ontspannen en toch energieke sfeer in de organisatie te houden, is het dus verstandig steeds opnieuw plotseling opdoemende problemen te voorkomen. En spreek met elkaar af wie in geval van calamiteiten waarover ad hoc beslissingen mag (en kan) nemen. Regeren is vooruitzien, toch?

regeren is vooruitzien

Hoe verder?

We hebben nu een onderscheid gemaakt in doelen op de lange, middellange en korte termijn. Voor een Scoutinggroep zijn met name de middellange en de korte termijn van belang. Vandaar dat deze module met deze tweedeling verder gaat. Het middellangetermijnbeleid wordt beschreven in een beleidsplan; het kortetermijnbeleid komt terug in het werkplan.

Nu duidelijk is welke groepsvisie er is, welke doelen de groep wil bereiken en op welke manier die doelen bereikt zouden moeten worden, is de volgende stap in het beleidsontwikkelingsproces het daadwerkelijk formuleren van het beleid. In hoofdstuk 6 geven we weer hoe je tot een beleidsplan komt; in hoofdstuk 7 wordt het werkplan behandeld. Maar voor we daaraan toe komen, is het belangrijk stil te staan bij een aantal zaken: wie is waarvoor verantwoordelijk, welke organisatiestructuur is er en op welke wijze stellen we het beleid vast. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

Tip:

Wanneer je nog helemaal geen ervaring hebt met het vaststellen van doelstellingen en het maken van beleid, maak het jezelf dan niet te moeilijk. Begin dan eerst eens met het maken van beleid dat je binnen een jaar kunt (en wilt) bereiken. Werk dat uit in een werkplan (zie elders in deze module) en ga ermee aan de slag. Als blijkt dat het goed werkt, kun je later op langere termijn beleid gaan maken.

4 VOORWAARDEN VOOR HET MAKEN VAN BELEID

praktische uitwerking

Wanneer er over de doelstelling(en) en de noodzakelijkheid van het beleid overeenstemming is bereikt, komen we toe aan de praktische uitwerking. Maar eerst zullen we op een rijtje moeten zetten aan welke voorwaarden de organisatie moet voldoen om beleid te kunnen maken.

voorwaarden

Voordat het hele proces van beleidsplanning kan plaatsvinden, moet het bestuur van een groep:

organisatiestructuur

1. Nagaan of de organisatiestructuur duidelijk is (is de organisatie zoals zij is een werkbare organisatie?)

De organisatiestructuur van Scouting Nederland is gebaseerd op het democratisch functioneren van de groep. Dit houdt in dat de groepsraad uiteindelijk het beleid van de groep vaststelt. De structuur van Scouting Nederland geeft in grote lijnen een organisatie-model voor de groep aan (hiervoor verwijzen we je naar het Scouting Vademecum). Dit model kan door de groep verder worden ingevuld: de groep kan zelf de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van speltakken, bestuur en werkgroepen vaststellen.

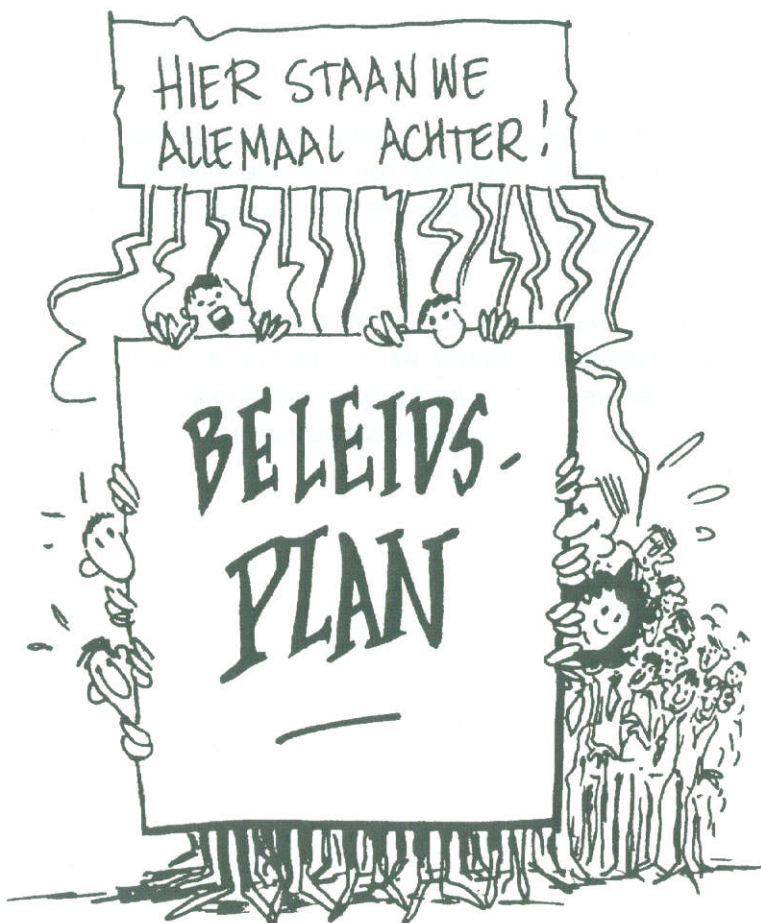
taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De verschillende taken en verantwoordelijkheden zijn in het Huishoudelijk Reglement van Scouting Nederland vastgelegd (verkrijgbaar bij het

Infocentrum) en kunnen door groepen verder vorm worden gegeven. Gezamenlijk wordt vooraf afgesproken waar elk orgaan voor staat: wat is de inhoud van het takenpakket, wat is de verantwoordelijkheid en welke initiatieven kunnen er genomen worden (wat zijn de bevoegdheden);

2. De werkwijze vaststellen

In samenspraak met bijvoorbeeld de groepsraad stelt het bestuur de procedure vast. Hieronder wordt verstaan het geheel van handelingen dat uiteindelijk leidt tot het beleidsplan (kortom, wordt er in de complete groepsraad gebrainstormd over ideeën en suggesties en gaat het bestuur (of een werkgroep) daarmee een plan maken of doet het bestuur gewoon een voorstel?). Het is prettig indien er over de gekozen methode consensus wordt bereikt. Dat zorgt er namelijk voor dat het draagvlak wordt vergroot;



3. Zorgen voor goede communicatiekanalen.

Om de inbreng van alle betrokkenen bij de beleidsplanning te waarborgen, is een goede communicatie van belang. Communicatie vindt plaats in formele gesprekken (in de groepsraad, in werkgroepen en in speltakken), in informele gesprekken (bijvoorbeeld tijdens de 'nazit' van een opkomst) en door schriftelijke informatie. Het is belangrijk alle betrokkenen regelmatig te informeren over de vorderingen in het proces.

Aan deze voorwaarden moet worden voldaan, wil de beleidsplanning en beleidsuitvoering een kans van slagen hebben. Immers, wanneer de leden van een bestuur niet weten wat hun plek is binnen de organisatie (structuur), niet weten wat ze wel en niet mogen (bevoegdheden) of op welke manier er gewerkt gaat worden, kunnen ze eigenlijk geen beslissingen nemen, laat staan beleid maken. En wanneer de betrokkenen pas op het moment dat het beleidsplan klaar is er mee worden geconfronteerd, is de kans groot dat ze het beleidsplan niet willen accepteren (je laat je immers niet graag iets voorschrijven).

Hoe verder?

Wanneer aan de genoemde voorwaarden is voldaan, kan er daadwerkelijk beleid worden gemaakt. In het volgende hoofdstuk beschrijven we het beleidsontwikkelingsproces in een aantal stappen. Een deel van die stappen is al eerder (in de hoofdstukken 1 en 2 over groepsvisie en doelstellingen) behandeld.

Tip:

Voor het bespreken van bovengenoemde voorwaarden (organisatiestructuur en de taken/bevoegdheden van de speltakken en het bestuur) kun je de conditietest gebruiken. Voor regio's en admiraliteiten is het hulpmiddel hiervoor de regio- of admiraliteitsmeting.

Voor wat betreft organisatiestructuur en de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verwijzen we ook naar de module Introductie en de basismodule Besturen. Hoe je kunt zorgen voor goede communicatiekanalen vindt je beschreven in de module Communicatie en Gesprekstechnieken.

5 BELEIDSONTWIKKELINGS- PROCES

We gaan nu het maken van beleid (op zowel middellange als korte termijn) als proces beschrijven. In dit hoofdstuk maken we dus een vertaalslag van de theorie naar de praktijk. We geven je een stappenplan aan de hand waarvan je een beleids- c.q. werkplan kunt ontwikkelen. Alvorens je de eerste stap zet, maak je een tijdsplanning (in termen van eindresultaten) die je houvast geeft om binnen een gestelde termijn het beleid te ontwikkelen tot en met de vaststelling van het werkplan (zie bijlage 1; daar vind je een voorbeeld zoals dit door een regio gebruikt kan worden).

STAP 1 Oriëntatie, motief en doel

De eerste stap bestaat uit oriëntatie, motief en doel.

oren en ogen open

Waarschijnlijk spreekt dat na al het voorgaande voor zich. Je bepaalt samen de groepsvisie en je formuleert één of meerdere doelstellingen. Je houdt dus je oren en ogen open om je steeds te oriënteren op je omgeving, om een reden te vinden ergens mee aan de slag te gaan (bijvoorbeeld een probleem signaleren) en om een doel te stellen. In bijlage 2 is een checklist opgenomen waarin veel vragen worden gesteld die kunnen uitmonden in een beleidsvoornemen. Door iedere bestuurder apart deze vragen te laten beantwoorden, maak je een start met de oriëntatie. Een oriëntatie die na het uitwisselen van deze gegevens met het bestuur zal leiden tot stof voor een gezamenlijke visie.

STAP 2 Onderzoek(analyse)

aanpakken

Wanneer je je hebt georiënteerd en je een visie, een motief en een doel hebt geformuleerd, kun je 'aanpakken'. Eerst doe je een onderzoek naar alle details die bekend moeten zijn voordat je aan het bereiken van het doel kan gaan werken.

Centraal hierin staan de vragen:

- wat willen we?
- wat kunnen we?
- wat kan er?
- welke trends zijn er?

interne zaken

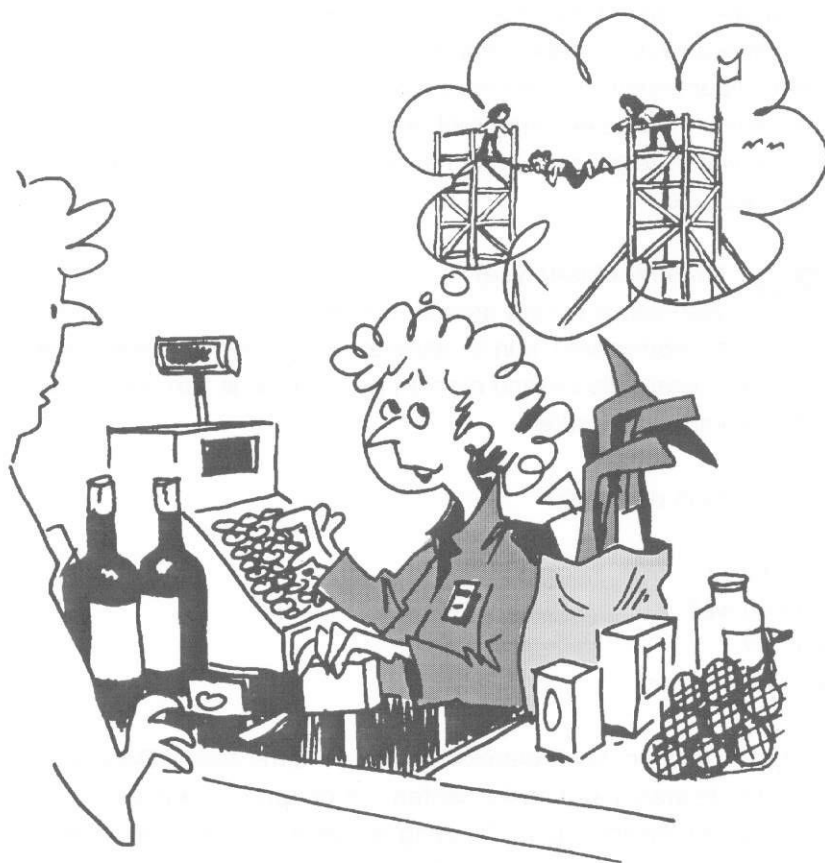
Wat we willen en kunnen, heeft betrekking op de interne zaken. Deze vragen leiden direct tot de sterke en zwakke kanten van de groep. De al eerder genoemde kwaliteitsmeting vanuit Scouting Nederland (groepsconditietest, regio- en admiraliteitsmeting) en bijlage 2 van deze module zijn hier een goed hulpmiddel bij.

trends

Wat er kan en welke trends er zijn, zijn vragen die met name betrekking hebben op zaken buiten de groep. Daar kunnen kansen (geplande nieuwbouwwijk en dus misschien meer leden) of juist bedreigingen (meer weekendvakanties en dus waarschijnlijk minder leden) liggen.

Trends die waar te nemen zijn, kunnen liggen op vier hoofdgebieden:

- **Politiek**, bijvoorbeeld in het geval dat een gemeenteraad in de loop van de tijd steeds meer afgevaardigden krijgt uit een bepaalde politieke hoek, die dan mogelijk wel of niet Scouting-minded zijn;
- **Economie**, bijvoorbeeld wanneer steeds meer duidelijk wordt dat subsidies alleen maar zullen worden verstrekt na het overleggen van een duidelijk overzicht van het aantal leden, de soort activiteiten, de geïnde contributies en dergelijke;
- **Sociaal-cultureel**, zoals wanneer blijkt dat jongeren steeds vaker liever op zaterdag een baantje nemen dan naar een Scoutinggroep te gaan;
- **Techniek**, met name de ontwikkelingen die betrekking hebben op de activiteiten en de middelen (bijvoorbeeld automatisering groepsadministratie en strengere richtlijnen van de brandweer).



Het onderzoek naar wat we kunnen en willen, wat er kan en welke trends er zijn, noemen we het onderzoek naar de omgeving en het klimaat waarbinnen een nieuw doel moet worden behaald. De verschillende antwoorden op deze vragen, zullen moeten leiden tot de conclusie dat het nieuwe doel niet haalbaar is of dat het juist een goede kans van slaan heeft.

Het beïnvloeden van trends is niet eenvoudig. Wel is het mogelijk ze nauwkeurig in de gaten te houden en bijvoorbeeld deel te gaan nemen in gemeentelijke overlegstructuren. Contacten met de politiek, met je groepsactiviteiten inspelen op sociaal-culturele trends, en laten zien dat je er bent en dat je met de samenleving mee ontwikkelt, geven de groep bestaansrecht.

Een vraag die je jezelf in deze fase moet stellen, is de vraag wat er gebeurt als je niet inspelt op de veranderingen of geen beleid ontwikkelt op een toekomstige situatie. Welke risico's loop je als je op de oude voet door blijft gaan?

afweging

STAP 3 Keuze

Na het uitgebreide onderzoek maak je een keuze en stel je prioriteiten. De afweging van alle verschillende mogelijkheden en plannen leidt ertoe, dat je uiteindelijk maar op één manier je doel het beste kunt bereiken. Bedenk bij de uiteindelijke keuze in hoeverre de plannen haalbaar zijn. Houd daarbij rekening met de mensen en middelen waarmee je het beleidsplan uit gaat voeren. Beter een paar dingen die goed gebeuren, dan teveel waar je maar half aan hebt kunnen werken.

STAP 4 Actiepunten

De bij stap 3 gekozen manier werk je verder uit in concrete actiepunten. Voor ieder actiepunt beschrijf je welke onderdelen georganiseerd (of uitgevoerd) moeten worden om het doel te kunnen bereiken.

STAP 5 Planning

*wie, wanneer, wat en
waarmee*

Nadat je hebt vastgesteld welke actiepunten georganiseerd (of uitgevoerd) moeten worden, maak je met behulp van een planning afspraken over wie, wat, wanneer en waarmee.

STAP 6 Uitvoering

Dat dan de uitvoering plaats kan vinden, spreekt voor zich. Een coördinator (of coördinatiepunt; een persoon, een werkgroep of iets dergelijks) die valt onder de verantwoordelijkheid van het groepsbestuur, bewaakt de voortgang van de activiteiten. Die bewaking is vooral van belang om bepaalde tijdslijmieten aan te kunnen houden, afspraken vooruit te kunnen maken en de financiën binnen de afgesproken grenzen te kunnen beheren.

bewaken

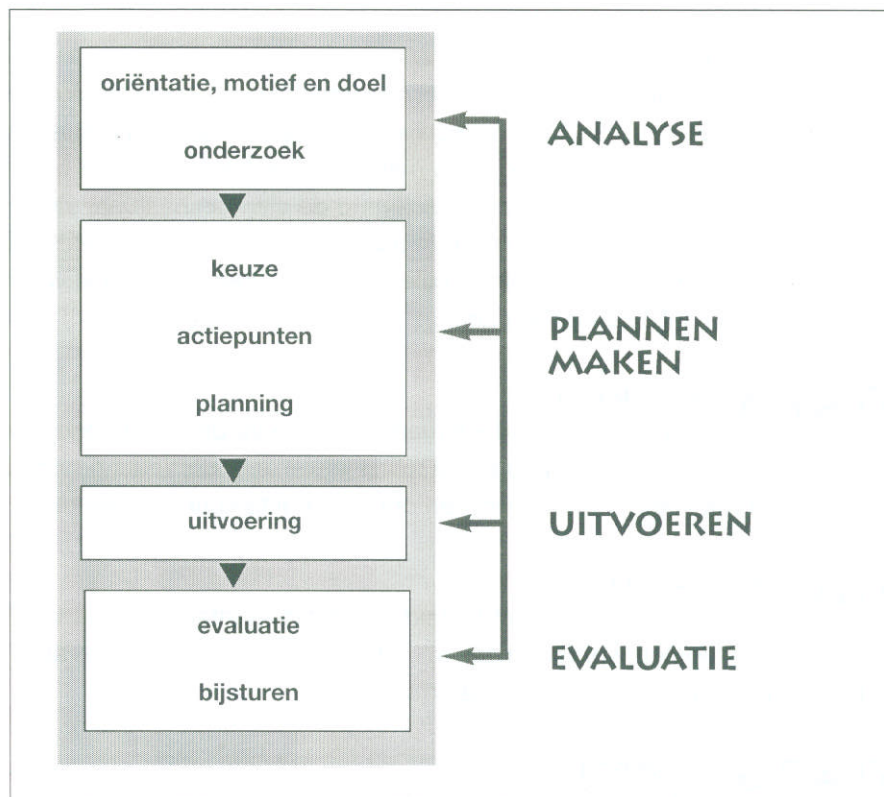
Bewaken houdt in:

- nagaan of de activiteiten gerealiseerd worden;
- controleren of deze in het beleid passen;
- de voortgang bewaken;
- de planning bijhouden en zo nodig bijstellen;
- de uitvoering (laten) realiseren;
- evalueren.

evaluatie

STAP 7 Evaluatie(bijsturen)

Het bewaken van het proces heeft tegelijkertijd een evaluatief karakter. De coördinator of werkgroep controleert of de lopende en geplande activiteiten nog steeds tot het gestelde doel leiden. Wacht niet met de evaluatie totdat het proces is afgerond (en de activiteit achter de rug is); je kunt dan niet meer bijsturen!



Op het moment dat in de evaluatie blijkt dat de activiteiten niet naar het gestelde doel leiden, kan op tijd aan de rem worden getrokken en worden bijgestuurd. Evalueren na langere tijd brengt het risico met zich mee dat de afwijking al te groot is, er niet meer kan worden bijgestuurd en het doel niet meer op tijd te bereiken is.

STAP 8 Nabespreken

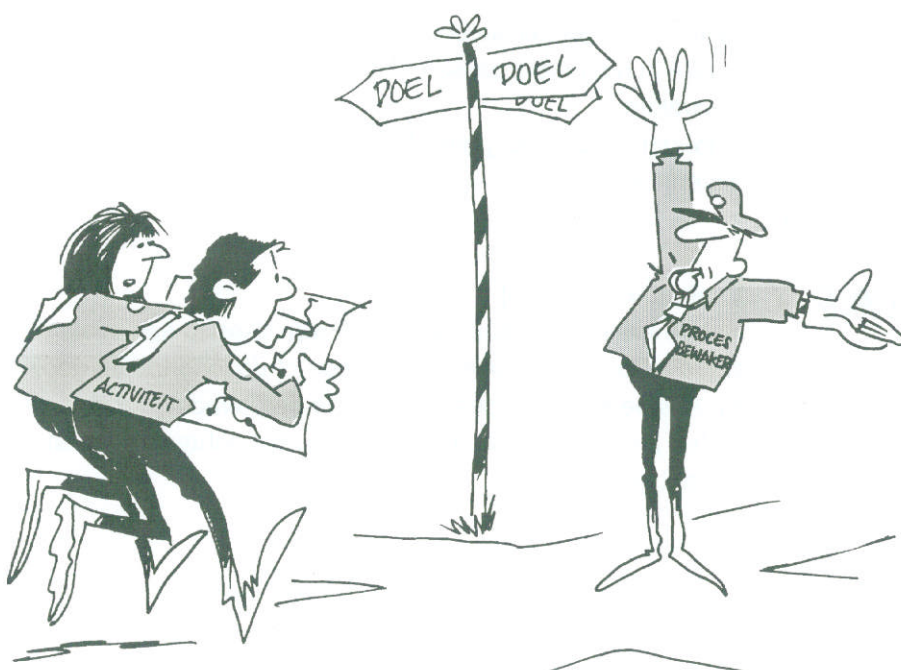
Als de plannen zijn uitgevoerd, is het zinvol te kijken wat de resultaten zijn en hoe de werkwijze is verlopen. De informatie die je door deze eindevaluatie krijgt, kun je gebruiken voor het maken van nieuw beleid en nieuwe werkplannen.

Hoe verder?

In hoofdstuk 6 komt het beleidsplan uitgebreid aan de orde en in hoofdstuk 7 wordt uitgebreid aandacht besteed aan het werkplan.

Tip:

Evalueer direct na iedere fase met elkaar of het goed gaat en of je nog op de goede weg zit voor het bereiken van je geplande doel(en). Als dat niet zo is, kun je namelijk op tijd bijsturen.



6 HET BELEIDSPLAN

In hoofdstuk 3 hebben we vastgesteld dat beleid is 'het geheel van geplande beslissingen en handelingen, dat is gericht op het behalen van een vooraf vastgestelde doelstelling'. In het beleid ligt in grote lijnen vast wat de groep wil bereiken. Die grote lijnen leggen we vast in een beleidsplan. Hieronder nog enkele punten die het nut van een beleidsplan duidelijk maken.

Een beleidsplan:

doelgericht handelen

- **maakt doelgericht handelen mogelijk.**

Datgene wat je wilt bereiken wordt vooraf vastgesteld; het voorkomt dat je met onverwachte situaties wordt geconfronteerd;

toekomst kijken

- **maakt het mogelijk enigszins in de toekomst te kijken.**

Overigens moet je die verwachtingen wel op redelijke gronden baseren. Hiervoor moet je over bepaalde gegevens kunnen beschikken, bijvoorbeeld over kinderaantallen in plaats of wijk, leeftijdsopbouw van de groep, vrijetijdsbestedingspatroon van kinderen, etcetera;

vergroot betrokkenheid

- **vergroot de betrokkenheid van de kaderleden bij de realisatie van de taken waar je als groep voor staat (er moet dan wel een redelijk draagvlak voor het beleidsplan zijn).**

Het beleidsplan vormt op die manier een taakopdracht voor activiteiten van speltakken, bestuur en werkgroepen;

geeft doelstellingen

- **geeft de doelstellingen aan waarvan de activiteiten van de groep worden afgeleid.**

Dit voorkomt dat veel energie wordt gestoken in eenmalige acties die op lange termijn niet het gewenste resultaat opleveren;

indicatie

- **vormt voor de subsidiërende overheid een indicatie voor het geven van subsidie.**

Meestal zijn een beleidsplan en een jaarverslag zelfs verplicht voor de toekenning van subsidie;

laat zien

- **laat anderen (ouders, wijkraad, regio, andere jongerenorganisaties en dergelijke) zien wat je wilt bereiken.**

Het proces dat we in hoofdstuk 5 hebben beschreven, is waarschijnlijk zeer herkenbaar. Het lijkt sterk op projectmatig werken. Met dit stappenplan kun je een werkplan opstellen, maar ook voor de ontwikkeling van het structurele



beleid van de groep kun je volgens deze lijn werken. Het structurele beleid beschrijven we in een beleidsplan. Het is goed in het beleidsplan steeds weer van vooraf aan op een rijtje te zetten waar je als groep (of als regio of regionale admiraliteit) voor staat.

Vraag je bij het maken van een beleidsplan nog eens af wat de motieven om als Scoutinggroep te draaien ook al weer waren en wat de doelstellingen zijn. Ook moet je hier aandacht geven aan de sterke en zwakke kanten van je groep (zie ook de conditietest en de regio-/admiraliteitsmeting).

Natuurlijk kun je bij de opstelling van je beleidsplan houvast vinden in het beleid van voorgaande jaren en de beleidsplannen van de landelijke vereniging, van de regio of van de regionale admiraliteit. Toen de Landelijke Raad in juni 1985 een besluit nam over het oprichten van een nieuwe speltak (de Bevers), is iedere groep waarschijnlijk weleens nagegaan of zij wel of niet een Beverkolonie wilde oprichten.

Maar ook lokale of regionale omstandigheden worden al in het beleidsplan verwerkt. Indien je nu al weet dat de stad of het dorp waar je groep gevestigd is, over twee jaar 500 jaar zal bestaan, kun je als Scoutinggroep nu al inschatten dat je daar prima met activiteiten op aan kan sluiten. Dat betekent dan wel dat de groep nu al aan het werk zal moeten om over twee jaar stevig in de schoenen te staan.

vaste gegevens

Vaste gegevens bij het maken van het beleid zijn:

- de doelstelling;
- het beleid van de voorgaande jaren en de succesfactoren daarin;
- het beleid van de landelijke vereniging, de regio en de regionale admiraliteit;
- de Statuten en het Huishoudelijk Reglement;
- de identiteit of levensbeschouwelijke signatuur van de groep;
- de plaatselijke en regionale omstandigheden;
- de plaatselijke regelingen met betrekking tot jeugd- en jongerenwerk.

succesfactoren

Vanzelfsprekend worden ook andere gegevens (die voor het te ontwikkelen beleid beschikbaar zijn) meegenomen. Het is met name belangrijk de succesfactoren te kennen. Hiermee bedoelen we de activiteiten die in het verleden tot goede resultaten hebben geleid. Het is belangrijk te weten waarom die activiteiten goed verliepen en of de onderdelen die tot het resultaat leidden, opnieuw bij andere activiteiten te gebruiken zijn. Wat goed is, moet je goed bewaren! Maar je kunt natuurlijk ook veel leren van zaken die in het verleden juist niet goed gingen.

Maar pas op dat je niet te star wordt: probeer uit goede resultaten steeds weer nieuwe succesfactoren te herleiden.



6.1 AANPASSING EN FINANCIËN

regelmatig aangepast

Het beleidsplan is de beschrijving van de te varen koers. Op grond van allerlei gebeurtenissen zal regelmatig het beleid moeten worden aangepast. Het beleidsplan beschrijft een periode van ongeveer twee tot vier jaar. Dat plan moet ongeveer jaarlijks worden aangepast. En vanuit dat beleidsplan ontwikkel je het kortetermijnbeleid dat je beschrijft in (je jaarlijkse) werkplannen.

Bij de verschillende beleidsplannen horen ook financiële plannen: de meerjarenraming bij het meerjarenbeleidsplan, de jaarlijkse begroting bij de werkplannen.

6.2 BELEIDSASPECTEN

zeven aspecten

Het totale beleid van een Scoutinggroep kent zeven aspecten:

- de doelgroep: jeugdleden van 5 tot en met 23 jaar;
- het programma-aanbod en de activiteiten;
- de PR en voorlichting;
- de faciliteiten (accommodatie, speelterrein, materialen);
- de kaderleden: leidinggevend en bestuursleden (kwaliteit en kwantiteit);
- de financiën;
- de organisatie.

Het is dus voor het 'totaalplaatje' het beste, dat je in je beleidsplan aan al deze aspecten aandacht besteedt. Elk aspect kan een apart hoofdstuk van het beleidsplan vormen. Aan deze zeven hoofdstukken gaat een inleiding vooraf; je sluit het beleidsplan af met eventuele bijlagen.

6.3 ONDERBOUWEN VAN BELEID

visitekaartje

Omdat het beleidsplan ook een visitekaartje naar buiten toe (naar anderen die geen lid zijn van de groep) vormt, is het belangrijk dat alle betrokkenen weten waar bepaalde ideeën vandaan komen, waarom en op welke manier ze worden uitgevoerd en wanneer er effect van te verwachten zal zijn. Bij de beschrijving van het beleid, is het dan ook verstandig antwoord te geven op dit soort vragen.

Een start van elk beleidsvoornemen kan worden gemaakt door als eerste een beschrijving te geven van de huidige situatie. Als voorbeeld de accommodatie (blokhut) van de St.-Jorisgroep:

'Op dit moment maakt de St.-Jorisgroep al sinds 24 jaar met veel plezier gebruik van de blokhut en de speelvelden aan de Lievensweg te Utrecht.'

Vervolgens kun je in die beschrijving dan aangeven welke nieuwe ideeën er leven of met welke problemen je geconfronteerd werd (of zal worden).

'De huisvesting van de groep baart het groepsbestuur op dit moment zorgen (...).'

Dan geef je aan welke achtergronden hierbij een rol spelen of wat de oorzaken van de problemen zijn.

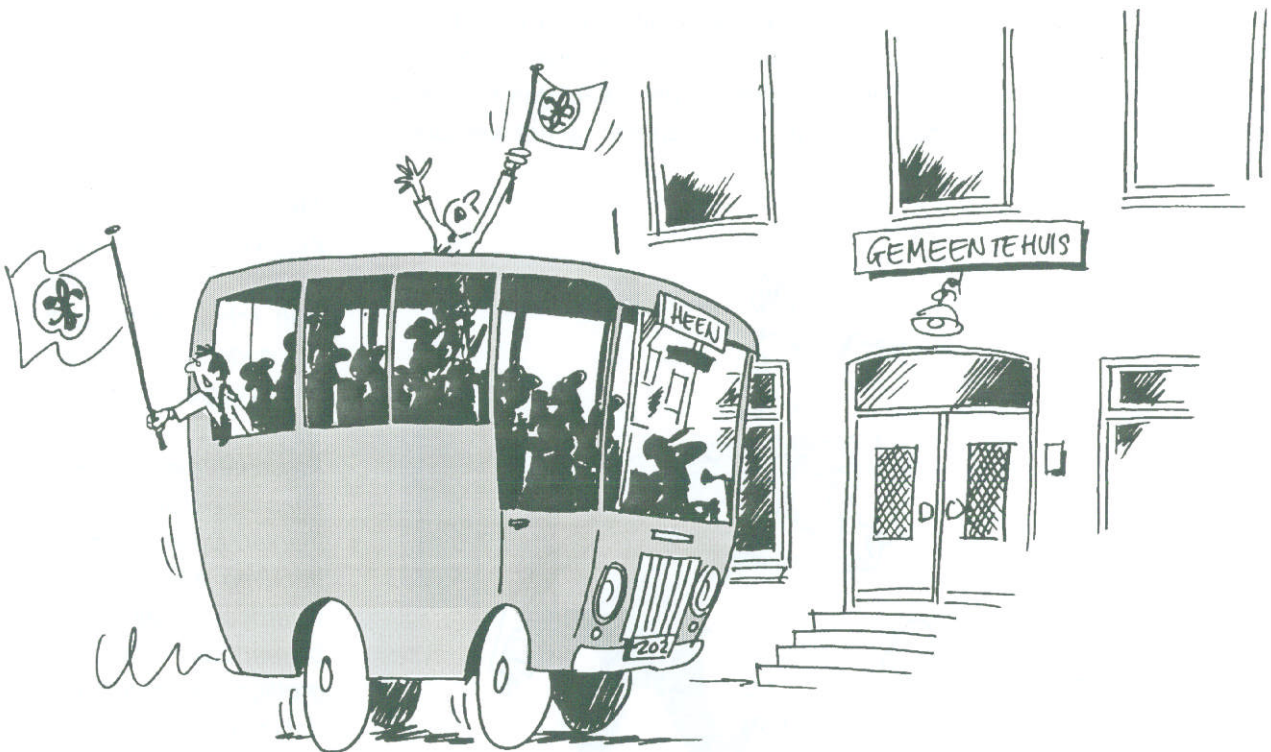
'(...) gezien de gemeentelijke overweging, de ons beschikbare terreinen als bouwbestemming voor projectbouw te bestemmen.'

Vervolgens kun je aangeven welk doel nagestreefd zal gaan worden (dat is in feite het beleid). Overigens zul je hierbij wel rekening moeten houden met verschillende randvoorwaarden, bijvoorbeeld het budget en de termijn waarbinnen één en ander moet worden gerealiseerd.

'Het bestuur stelt zich ten doel, in overleg met de gemeente, voor het seizoen 1997-'98 nieuwe huisvesting te realiseren.'

6.4 REALISEREN VAN BELEIDSDOELEN

In het volgende deel van je beleidsplan, kun je globaal aangeven welke mogelijkheden tot realisering de revue gepasseerd zijn en voor welke activiteit je uiteindelijk gekozen hebt. Tevens kun je hierbij aangeven wat de voor- en nadelen van de gekozen middelen zijn en welke consequenties die voorlopig hebben.



'(...) zal binnen de groep een commissie zich gaan richten op de ontwikkeling van een pakket van eisen welke van toepassing zijn op de vervangende accommodatie. Wij zullen ons hiermee kunnen verzekeren van een serieuze onderhandelingspositie ten opzichte van de gemeente.'

Een kort overzicht van de gemaakte planning naar menskracht, tijd en middelen geeft aan welke investering de groep doet om de activiteit goed te laten verlopen. Hierin kan ook aandacht besteed worden aan tijdsfasering, toetsingsmomenten, ruimte en taakverdeling.

'(...) de commissie zal bestaan uit afvaardigingen van het stichtingsbestuur en de ouderraad. De commissie doet gedurende de komende twee jaar, elke twee maanden (mondeling) verslag aan de groepsraad betreffende (...)'

Door aan het begin van de beschrijving duidelijk te formuleren wat het beleidsdoel is en verderop aan te geven wanneer en hoe dat geëvalueerd gaat worden, is voor alle betrokkenen het verloop op de voet te volgen.

Het beleidsplan is onder meer de uiterlijke presentatie van de groep. Je kunt overwegen (een samenvatting van) het beleidsplan in de vorm van een boekje uit te geven. Zo is het concreet het visitekaartje van de groep en kunnen belangstellenden direct zien wat de groep beweegt.

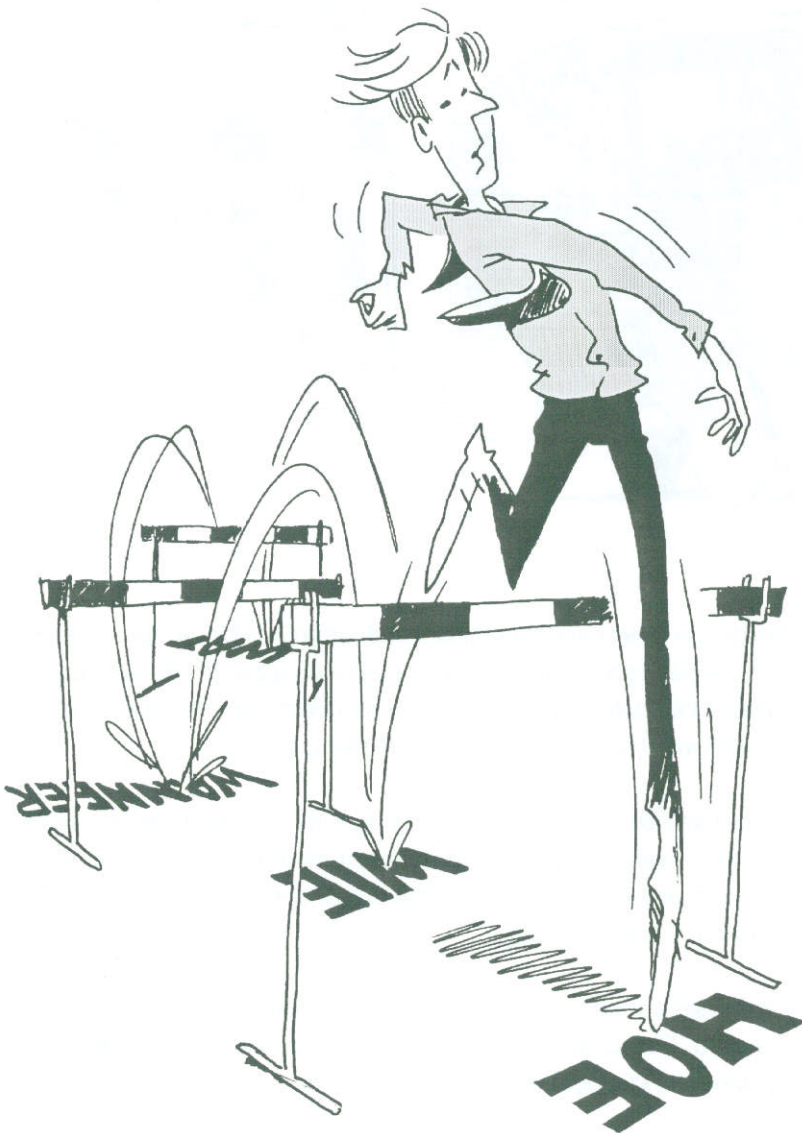
Hoe verder?

Een beleidsplan beschrijft de koers die de groep wil varen. Het werkplan is de concrete vertaling van wat er moet gaan gebeuren. Het zal intern gebruikt worden om alle zaken uit het beleid daadwerkelijk uit te voeren. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op het werkplan.

Tip:

Zorg voor een duidelijke presentatie van je beleidsplan. Informeer bijvoorbeeld ook ouders, omwonenden en het regiobestuur.

Presenteer je beleidsplan eens op een leuke, ludieke manier. Op die manier krijgt het even 'alle' aandacht, waardoor het bij velen bekend zal worden. Een prettige bijkomstigheid is dat je op die manier het harde werken van de voorafgaande periode kunt goedmaken met een klein 'feestje'.



7 HET WERKPLAN

jaarplan

Het kortetermijnbeleid wordt vastgelegd in een werkplan (ook wel jaarplan genoemd). Het werkplan is niets anders dan een concrete beschrijving van de manier waarop een doelstelling of gesteld eindresultaat wordt gerealiseerd. Samen met het werkplan wordt de begroting voor de aanvang van een nieuw jaar of een nieuw seizoen door het bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan het hoogste besluitvormende orgaan in de organisatie (in een Scoutinggroep is dat de groepsraad).

Een werkplan komt voort uit het beleidsplan. Veel concrete zaken die in het werkplan moeten staan, zullen dan ook bij het opstellen van het beleidsplan de revue gepasseerd zijn. Het is dus handig dergelijke punten alvast tijdens de bespreking van het beleidsplan te noteren en ze later in te brengen in het werkplan.

7.1 ONDERDELEN WERKPLAN

de zeven M's

Een werkplan geeft exact aan wie, wat, wanneer doet en wat daarbij nodig is. Toch zou je weleens iets kunnen vergeten op te nemen. Daarom geven we je een ezelsbruggetje, het rijtje van zeven belangrijke onderdelen. Ze beginnen allemaal met de letter 'M' en staan voor de onderdelen welke 'nodig' zijn om tot een activiteit te komen en staan voor:

-  **M**anagement: de wijze waarop sturing plaatsvindt, de activiteit wordt gecoördineerd en de communicatie wordt geregeld;
-  **M**ensen: om de activiteit uit te voeren of het 'product' af te nemen;
-  **M**arketing: het onderzoek naar de behoefte/interesse van mogelijke jeugd- en kaderleden. Ook de promotie die van belang is om mensen geïnteresseerd te laten zijn in je activiteiten komt hierbij kijken;
-  **M**otivatie: om de activiteit goed uit te voeren. Welke zaken zijn nodig om die motivatie te garanderen (waardering, een feestje, ruimte om zelf verantwoordelijkheid te dragen, etcetera);
-  **M**ethode: de manier om een en ander te realiseren, zoals bijvoorbeeld een persbericht ten behoeve van een wervingsactie;
-  **M**oney: wie heeft het, hoeveel is nodig en wie beheert het;
-  **M**aterialen: welke materialen zijn bij de uitvoering nodig en waar komen ze vandaan.

werkplan is heel concreet

Op schematische wijze kan aan de hand van dit rijtje een planning worden gemaakt. Een werkplan is heel concreet en werkt dus veel met cijfers (... x activiteit A, ... x vergadering B enzovoort). Een werkplan zal daarnaast informatie geven over wie, wat, waarom en steeds een 'deadline' vermelden, waarop bepaalde activiteiten klaar moeten zijn. Een voorbeeld van een werkplan vind je in bijlage 3. Daar vind je als voorbeeld een uitwerking van het al eerder aangehaalde voorbeeld van de St.-Jorisgroep in Utrecht, die via de gemeente nieuwe huisvesting wil realiseren.



8 LITERATUURLIJST

Beleid maken, Stichting Burgerschapskunde Leiden.

Kapteyn, B., *Organisatietheorie voor non-profit* (Lochum Slaterus, 1986) ISBN 90.368.0002.1

Vlies, C. (v.d.), *Besturen en organiseren* (Nellisen, Baarn 1981) ISBN 90.244.1066.5

Wilde, F.H.P. (de), *Stoeien met organisaties* (Samson, 1986) ISBN 90.14.03527.7.6

BIJLAGE 1

PLANNING: VAN VISIE TOT BELEIDS-/WERKPLAN REGIO

WAT: (IN TERMEN VAN EINDRESULTAAT)	WANNEER: (HIER EXACTE DATA INVULLEN)						
	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.
Het algemeen bestuur van de regio heeft in een brainstormsessie de uitgangspunten (visie) voor het regiobeleid-/werkplan geformuleerd.	1 juni						
Alle bestuursleden hebben met het eigen team t.a.v. het eigen taakgebied gebrainstormed over de inhoud van: <ul style="list-style-type: none"> • het beleidsplan voor de komende twee jaren; • het werkplan (concrete aanpak) voor het komende jaar. 	14 juni						
Alle bestuursleden hebben de concepttekst van het beleids-/werkplan t.a.v. het eigen taakgebied aangeleverd bij het dagelijks bestuur.		5 juli					
De concepttekst van het beleids-/werkplan is door het dagelijks bestuur geschreven en aan alle bestuursleden en de leden van het regio-team gestuurd.				3 sept.			
De concepttekst van het beleids-/werkplan is tijdens de algemene bestuursvergadering in grote lijnen vastgesteld.				12 sept			
De concepttekst van het beleids-/werkplan is ter voorbereiding van de regioraad aan de Scoutinggroepen en het regioteam gestuurd.				22 sept.			
De concepttekst van het beleids-/werkplan is in de regioraad kritisch besproken.					25 okt.		
De concepttekst van het beleids-/werkplan is door het algemeen bestuur bijgesteld en is in definitieve versie gestuurd aan de Scoutinggroepen van de regio.						7 nov.	
Het beleidsplan 1997/'98 en het werkplan 1998 van de regio zijn in de regioraad vastgesteld.							8 dec.

BIJLAGE 2

CHECKLIST/HULPMIDDEL VISIE-ONTWIKKELING SCOUTINGGROEP

Deze checklist is een hulpmiddel bij het maken van een beleidsplan voor een Scoutinggroep. De checklist kan ook gebruikt worden als hulpmiddel om de kwaliteit van de groep te meten en kan als zodanig gebruikt worden om de conditietest na bijvoorbeeld een jaar nog eens dunnetjes over te doen.

Elk punt kan in de groep (of een speltak) besproken worden, waardoor een gezamenlijke visie ontstaat. Na besproken te zijn, kunnen punten waarop verbetering/verandering gewenst (en mogelijk) is, aanleiding zijn tot een beleidsvoornemen (zie paragraaf 1.1 Ontwikkelen groepsvisie en hoofdstuk 5 Beleidsontwikkelingsproces). Deze punten worden concreet gemaakt in het werkplan (zie hoofdstuk 7).

- Vul onderstaande vragen in en bedenk bij elke vraag die je beantwoordt (Ja of Nee), één (of meerdere) argument(en) waarom je dit antwoord hebt gekozen. Daarna kruis je in de derde of vierde kolom aan of je wel of niet tevreden bent met het antwoord op de vraag. De vragen die je uiteindelijk met 'niet tevreden' hebt beantwoord, vormen de basis voor jouw inbreng in de groepsvisie en daarmee de start van de beleidsontwikkeling.

DOELGROEP	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
1 Is het mogelijk het aantal speltakken uit te breiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Is het mogelijk het aantal leden per speltak uit te breiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Is de leeftijdsopbouw van de groep goed? (Is het aantal leden in de jongste speltakken voldoende om ook op een termijn van bijvoorbeeld drie jaar het ledenaantal constant te houden?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Is er een wachtlijst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Komen de jeugdleden uit de eigen wijk en van bepaalde scholen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Worden de leeftijdsgrenzen strak gehanteerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Is er veel verloop in de groep? (met name in de overgang van de ene speltak naar de andere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Is er een goede doorstroming van jeugd- naar kaderleden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Is de levensbeschouwelijke signatuur o.a. bepalend voor welke kinderen lid zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Zijn er buitenlandse kinderen lid van de groep?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
11 Is integratie van kinderen met een handicap mogelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Zijn er goede contacten met de ouders?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Worden er pogingen gedaan ouders bij de groep te betrekken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROGRAMMA-AANBOD/ACTIVITEITEN

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
14 Wordt het spelaanbod van Scouting Nederland gebruikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Worden de hulpmiddelen van Scouting Nederland gebruikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Wordt er iets gedaan met nieuwe ontwikkelingen en ideeën die vanuit het landelijk niveau worden aangedragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Sluit het spelaanbod van de ene speltak aan op dat van de volgende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Zijn er vaste ceremoniën (openen, sluiten, bij overvliegen en installatie)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Dragen alle speltakken het uniform?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Wordt er in gemengde groepen gespeeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Heeft de groep als geheel een eigen visie op het spel of wordt deze door elke speltak afzonderlijk bepaald (bijvoorbeeld het al dan niet werken met insignes)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Zijn er groepsactiviteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Wordt er met bepaalde thema's gewerkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PR EN VOORLICHTING

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
24 Heeft de groep een groepsblad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Kun je zien dat het gebouw het groepshuis van een Scoutinggroep is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Zien het gebouw en de directe omgeving er verzorgd uit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Zijn de contacten met de plaatselijke pers goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Zijn er activiteiten/gebeurtenissen in de groep, die je naar buiten (naar de pers) wilt brengen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
29 Staat de groep goed bekend in de wijk/plaats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Is de groep opgenomen in bepaalde stadsgidsen, blaadjes van kerken en andere verenigingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Doet de groep aan PR-activiteiten, bijvoorbeeld het organiseren van een open dag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Wordt er meegedaan aan acties of evenementen in de plaats of wijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACILITEITEN

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
33 Is het beheer van het materiaal goed geregeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Is er iets geregeld m.b.t de aankoop/afschrijving van materiaal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Zijn er regels voor het gebruik van materialen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Is het beheer van het gebouw goed geregeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Is het gebouw toe aan een opknopbeurt of verbouwing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Zijn er regels voor het gebruik van het gebouw?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 Wordt het gebouw aan derden verhuurd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Moeten er ruimten door verschillende speltakken worden gebruikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KADERLEDEN

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
41 Wordt voor het werven van nieuwe leiding alleen gekeken naar kandidaten die binnen de groep zelf beschikbaar zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Is er binnen de groep aandacht voor training en vorming?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Worden cursussen en reiskosten door de groep betaald?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Is er een introductieperiode voor nieuwe kaderleden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Worden er afspraken met nieuwe leid(st)ers gemaakt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 Worden nieuwe kaderleden binnen de groep begeleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
47 Is er een afspraak wanneer een nieuwe leid(st)er echt lid van de groep wordt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 Is de samenwerking binnen alle stafteams goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 Is de relatie tussen alle leidinggevenden en het bestuur goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Is er doorstroming naar andere functies, zowel binnen de groep als naar buiten (regio, regionale admiraliteit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 Verlaten veel leidinggevenden en bestuursleden de groep?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 Zijn de stafteams qua leeftijd en ervaring evenwichtig opgebouwd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 Zijn er afspraken m.b.t. de benoeming van bestuursleden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54 Worden er ook door bestuursleden cursussen gevolgd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55 Zijn er afspraken m.b.t. de taken van de teamleid(st)ers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56 Zijn er afspraken m.b.t. de rechten en plichten van de leid(st)ers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57 Worden er wel eens eigen trainingsbijeenkomsten in de groep georganiseerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58 Worden er wel eens gezelligheidsbijeenkomsten georganiseerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FINANCIËN

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
59 Worden er financiële acties gehouden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60 Krijgt de groep geld uit bepaalde fondsen en/of donaties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61 Is er een regeling voor contributiebetaling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62 Heeft elke speltak een eigen kas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63 Voelen de speltakken zich betrokken bij het financiële beleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGANISATIE

	ja	nee	wel tevreden	niet tevreden
64 Zijn er goede contacten met de regio en/of de regionale admiraliteit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ja	nee	wel tevreden	niet
65 Wordt er vanuit de groep meegedaan aan regio-activiteiten en/of activiteiten van de regionale admiraliteit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66 Zijn er contacten met andere organisaties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67 Zijn er werkgroepen/commissies voor het realiseren van bepaalde taken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68 Verloopt de groepsraad goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69 Heeft de groep een duidelijke structuur? (is duidelijk hoe communicatielijnen lopen en wie welke taak heeft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJLAGE 3

VOORBEELD WERKPLAN INZAKE HUISVESTING ST. JORISGROEP

WERKPLAN 1997 INZAKE HUISVESTING ST. JORISGROEP, UTRECHT

De doelstelling voor 1998 om in de toekomst een andere huisvesting te realiseren, zoals omschreven in paragraaf 2.1, is tweeledig:

- Door middel van een intern onderzoek een eisenpakket en een lijst van accommodatie-alternatieven samenstellen ten behoeve van de onderhandelingen aangaande de nieuwe blokhuut;
- De communicatie met de gemeente en de media verbeteren ten behoeve van de onderhandeling.

DATUM	ACTIVITEIT	MATERIAAL MIDDELEN GELD	WIE
20-01	openbare zitting m.b.t. bestemmingsplan, inzicht krijgen in voortgang		Klaas
28-01	contact regio i.v.m. ondersteuning		Anja
29-01	commissievergadering bij Klaas thuis		comm.leden
30-01	protestbrief gemeente, namens bestuur	porto	Klaas
15-02	informereren groepsraad		comm.leden
18-02	intern onderzoek wensen en eisen; opstellen definitieve lijst (klaar voor 12-03)	checklist	Erika (B/W) Ben (Sc/Ex)
-02	enquête ouders m.b.t. bereikbaarheid (klaar voor 12-03)	enquêteform. porto	Erika
27-02	commissievergadering bij Anja thuis		comm.leden
12-03	openbare zitting		Klaas gemeenteraad
12-03	intern onderzoek klaar		Erika/Ben

DATUM	ACTIVITEIT	MATERIAAL MIDDELEN GELD	WIE
02-04	commissievergadering intern onderzoek bij Ben/Erika thuis		comm.leden
-04	afpraak met gemeente moet rond zijn		Klaas
-04	intern onderzoek omzetten in eisenpakket		Erika/Ben
26-04	groepsraad		comm.leden
-05	plaats zoeken voor nieuwe huisvesting		Anja
-05	ouders informeren over voortgang middels nieuwsbrief	porto	Klaas
16-05	commissievergadering bij Klaas thuis		comm.leden
-06	voorstel plaats van accommodatie, eisenpakket en ludiek cadeau aan gemeente aanbieden	voorstel groepsdas	comm.leden
-06	persbericht naar Utrechts Nieuwsblad over situatie en aanbieding voorstel aan gemeente		Anja
01-07	reactie van gemeente binnen, anders informeren		Klaas
17-07	groepsraad en barbecue		comm.leden
01-12	schriftelijke toezegging gemeente binnen m.b.t. alternatieve accommodatie		

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 vervoloperiode.

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 **vervoloperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervolgtrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervolgtrainingen 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 Leidinggevend (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. FONDSWerving |



Scouting

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