

Onderwerp: Uw rol bij de toekomst van Scouting

Beste landelijke raadsleden,

Uw rol is cruciaal: u bepaalt mede de toekomst van Scouting Nederland. Die toekomst verdient een stevig fundament. Een eerlijk en diepgaand inzicht in wat Scouting écht vooruit helpt – of tegenhoudt – is daarvoor onmisbaar.

Daarom ontvangt u het whitepaper “**Scouting Nederland: Groei, krimp en het vergeten stuur (1986–2025)**”. Dit is meer dan een document; het is een strategische masterclass voor u in de staat van onze vereniging. Het legt de hardnekkige, systemische patronen bloot die groei en krimp sturen. Het geeft u een eerlijk kompas – niet alleen om ambities te toetsen, maar vooral om een strategie te formuleren die wérkt.

Uit gesprekken met u en notulenonderzoek blijkt een hardnekkig patroon: u in de Landelijke Raad kampt vaak met een structurele, overkoepelende informatie-achterstand. Dit document voorziet in dat gemis. Het geeft u niet alleen een blik op veertig jaar Scouting, maar stelt vooral de strategische, fundamentele vragen die al te lang zijn uitgesteld. De vraag is niet langer *wát* er moet gebeuren, maar *hóé* we onszelf zo kunnen organiseren dat we resultaten boeken en behouden. Dat blijkt cruciaal te zijn.

Dit whitepaper is uw gereedschapskist om de regie te nemen:

- Een **doorlopende cursus** Scoutingbeleid, zodat u lessen uit het verleden meeneemt.
- Een **verklaring** voor terugkerende problemen.
- Een **scherp analysekader** (het 7S-model) om voorstellen van het bestuur scherp te toetsen.
- Een **basis** voor uw controlerende en klankbordrol.
- Het **gedeelde vertrekpunt** voor een gezamenlijke koers.

Ik stuur dit document ook naar het Landelijk Bestuur, dat de afgelopen acht maanden reeds diepgaander over deze inzichten is geïnformeerd. Zij zijn degenen die straks de door u vastgestelde koers moeten uitvoeren. Een open dialoog, gevoed door dezelfde inzichten, is het begin. De hamvraag is: **hoe voorkomen we dat ook dit inzicht verzandt in een ritueel zonder resultaat?** Laten we het gesprek daarom voeren over de actie die volgt.

Om de analyse tot leven te brengen, ontvangt u ook een podcast (MP3) over dit onderwerp. Een aanrader voor een verdiepend inzicht.

Ledenontwikkeling is geen agendapunt, het is de agenda De keuze is aan u.

Met scoutinggroet, René Scheurkogel.

Als marketingstrateeg en betrokken Scouting-voorzitter heb ik de afgelopen 15+ jaren fundamenteel onderzoek naar Scouting-groei en continuïteit gedaan. Ik nodig u van harte uit om hier samen mee aan de slag te gaan, als de basis er is kunnen we verder.

Een strategisch casusonderzoek, bedoeld als hulpstuk voor richting en regie

Hoe kan het dat we zó goed weten hoe Scouting werkt — maar zo slecht begrijpen hoe het groeit, krimpt of verdwijnt?

Deze whitepaper is geen beleidsplan of geschiedschrijving, maar een **strategisch verhalend casusonderzoek**. Het laat patronen zien in de ontwikkeling van Scouting Nederland — **met nadruk op de periode 2009–2025**, juist omdat die herkenbaar is voor veel betrokkenen. Niet om te oordelen, maar om te begrijpen — en te helpen.

Op basis van l.r. verslagen, beleidsstukken, ledenstatistieken en evaluaties — ondersteund door AI-analyse — reconstrueer ik de rode draad achter successen, stilstand en terugloop. De voorbeelden zijn gekozen vanwege hun illustratieve kracht.

Dit is geen objectieve terugblik, maar een uitnodiging tot reflectie en gesprek.

Strategisch kader: 7S en het vergeten stuur

De whitepaper is uitgebreid met het 7S-model van McKinsey, dat model laat zien dat organisaties alleen duurzaam groeien als structuur, strategie, systemen, staf, stijl, skills en gedeelde waarden met elkaar in balans zijn.

Bij Scouting Nederland zien we juist daar de wrijving:

- Wel gedeelde waarden en bevlogen mensen,
- Maar onvoldoende strategische keuzes, borging en sturing.

De stelregel “*structure follows strategy*” keert zich hier om:
zonder strategische regie ontstond ook geen passende structuur.

Onze verenigingscultuur is sterk gericht op draagvlak en consensus. Dat is waardevol, maar maakt het ook moeilijk om richting, verantwoordelijkheden en keuzes helder te organiseren. En zo verdwijnen successen even snel als ze ontstaan.

Deze White paper is bedoeld als helpende hand voor wie dat stuur opnieuw in handen wil nemen. Als we echt vooruit willen, moeten we eerst begrijpen waarom we stilstonden.

Met waardering en respect voor ieders inzet —

R. Scheurkogel

Marketing strateeg

© 2025 René Scheurkogel – Alle rechten voorbehouden.

Dit document is uitsluitend bestemd voor intern gebruik binnen Scouting Nederland.

Het mag worden gekopieerd, gedeeld en besproken binnen Scouting Nederland, mits ongewijzigd en met bronvermelding.

Het is niet toegestaan dit document geheel of gedeeltelijk te publiceren, verspreiden of beschikbaar te stellen buiten Scouting Nederland, in welke vorm dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Commercieel gebruik is niet toegestaan.

Samenvatting – Whitepaper

"Scouting Nederland: Groei, krimp en het vergeten stuur (1986–2025)"

Een analyse van veertig jaar ledenontwikkeling en operationele dynamiek

Executive Summary – Kernobservaties

1. **Groei en krimp werden niet gestuurd, maar overkwamen Scouting**
 - Historische successen (1986-1995, zoals de introductie van Bevers en de World Jamboree) ontstonden door gerichte investeringen in vernieuwing en bereik.
 - Krimp (1996-2013) was geen onvermijdelijk gevolg van demografie, maar van strategische stilstand en een zelf ondermijnend narratief ("Scouting is ouderwets").
2. **De paradox van lokale kracht versus centrale stilstand**
 - Succesvolle groepen bloeiden dankzij sterke interne organisatie (leiderschap, doorstroom, zichtbaarheid).
 - Landelijk ontbrak het aan regie op spreiding, behoud of kennisborging, waardoor initiatieven zoals *Groepsontwikkeling* en *Scout in Kaart* tijdelijk bleven.
3. **Een bestuurscultuur zonder lerend vermogen**
 - Besluitvorming bleef hangen in consensus zonder resultaatsverantwoordelijkheid.
 - Data en evaluaties (bv. witte vlekken-analyses) werden niet structureel benut, waardoor kansen onzichtbaar bleven.

Belangrijkste patronen

- **1986-1995:** Groei door productvernieuwing en landelijke regie.
- **1996-2009:** Krimp door imagofocus en gebrek aan analyse van groepsverdwijningen.
- **2009-2015:** Herstel via data-gedreven groepscoaching, maar zonder bestuurlijke borging.
- **2015-2025:** Groei concentreert zich in een kleine groep excellerende groepen, terwijl de basis verder erodeert.

Conclusie

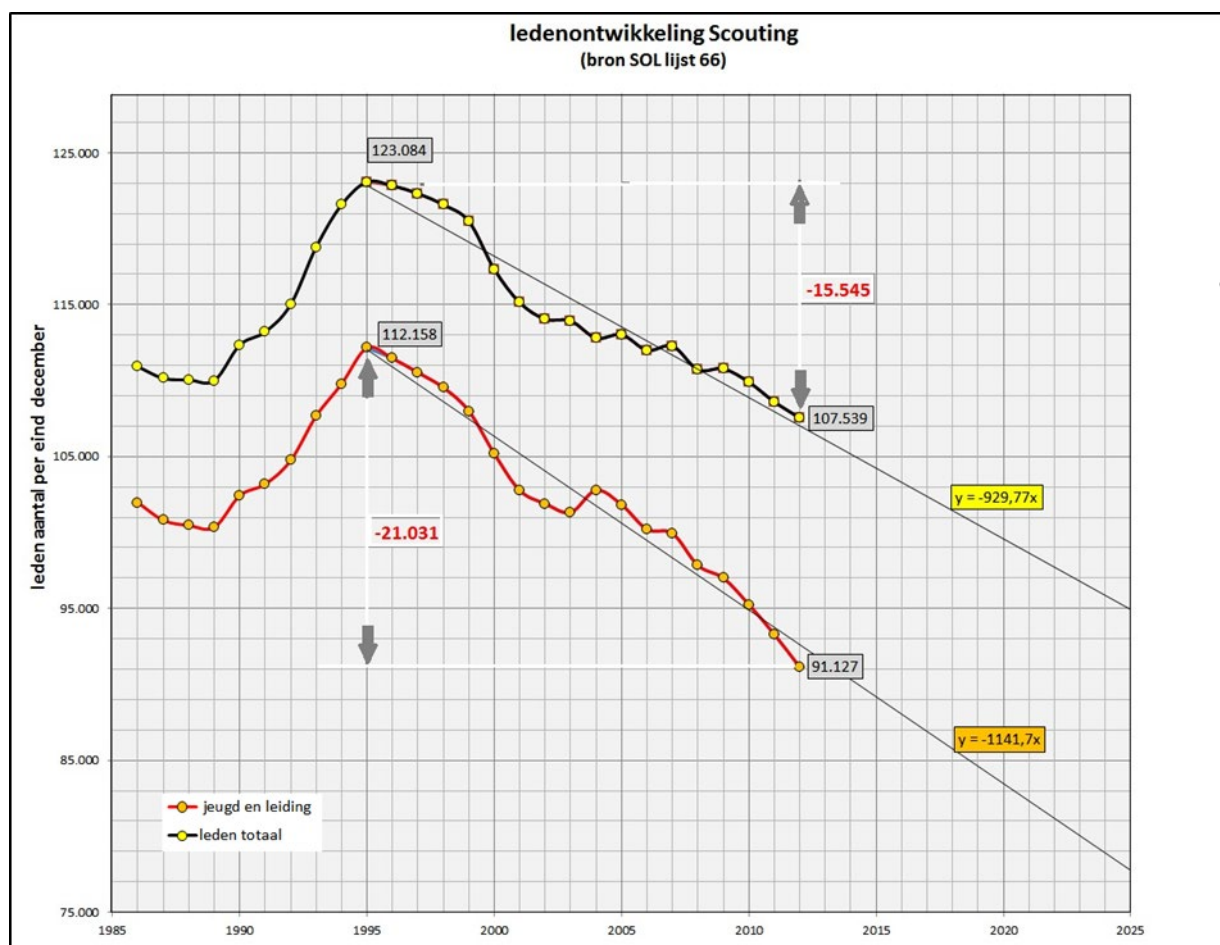
Scouting Nederland worstelt al decennia met het vertalen van lokale successen naar duurzame, landelijke sturing. Het ontbreken van strategisch eigenaarschap, feedbackmechanismen en een breed gedeeld inzicht in wat groei drijft, leidde tot cycli van bloei en verval. De vereniging beschikt over de kennis en het potentieel (de markt is 3,5x groter dan het huidige bereik), maar slaagt er niet in deze systematisch te benutten. Als we willen bouwen aan duurzame groei, is de vraag niet alleen *wat we doen*, maar vooral *hoe we onszelf organiseren om te leren, te kiezen en te sturen*.

Scouting Nederland – Groei, krimp en het vergeten stuur" is een schoolvoorbeeld van een whitepaper dat strategisch inzicht, organisatiekennis en toekomstvisie combineert. Het informeert niet alleen, het zet aan tot denken én handelen. Het legt bloot welke mechanismen Scouting Nederland maken tot wat het nu is: een vereniging met een vergeten stuur. Geschreven voor bestuurders, maar met de diepgang van een expert, is het whitepaper een spiegel: een spiegel die je niet samenvat, maar waarin je moet kijken om te begrijpen wat er écht speelt."

Scouting Nederland – Groei, krimp en het vergeten stuur 1986-2025

Inleiding

Scouting Nederland staat aan het einde van een periode waarin krimp en groei elkaar hebben afgewisseld, zonder dat het stuur echt in handen was. De afgelopen bijna veertig jaar tonen een patroon van lokale kracht en centrale stilstand. In deze casus analyseren we de achterliggende mechanismen, de momenten van koersverandering en de rol van strategie – of het ontbreken daarvan. We weten nu dat het niet demografie is, maar sturing is die het verschil maakt tussen bloei en verdwijnen.



bron evaluatie groepsontwikkeling 2014

1986–1995: De gouden jaren

De periode tot 1995 kenmerkte zich door spectaculaire groei. De introductie van de Bevers als nieuwe jongste leeftijdsgroep, de opening van nieuwe Scoutinggroepen, (het witte vlekken plan) en de aanloop naar de World Jamboree van 1995 in Dronten zorgden voor een ongekennde impuls. In deze jaren groeide het ledenaantal door, ondanks een licht dalende jeugdpopulatie. Het marktaandeel steeg tot 3,75% in 1996. Scouting werd zichtbaar, vernieuwend en aantrekkelijk. Er

was sprake van productvernieuwing, distributiegroei en een sterke maatschappelijke relevantie. Er werd eendrachtig samengewerkt aan groei en vol zelfvertrouwen; “The future is now” was het motto van de Jamboree.

1996–2009: Strategische stilstand en de val van het marktaandeel

Na 1995 keerde het tij. Wat begon als een afvlakking van de groei, ontwikkelde zich tot een jarenlange krimp. Bestuurlijk werd de ledendaling aanvankelijk verklaard als een logisch 'after Jamboree'-effect: leden zouden langer zijn gebleven om nog deel te nemen aan het evenement, waarna een natuurlijke terugval volgde. Pas toen de neerwaartse trend aanhield, ontstond er bestuurlijke paniek.

Tussen 1999 en 2012 verloor Scouting Nederland ruim 17.000 jeugdleden en leiding, terwijl de totale (autochtone) jeugdbevolking in Nederland in die periode vrijwel stabiel bleef (zie tabel 1). Ondanks deze duidelijke trend werd het probleem gereduceerd tot het ‘ouderwetse’ imago van Scouting en het aanbod zelf en een krimpende jeugdbevolking (ontgroening en vergrijzing), veranderende interesses onder de jeugd. De landelijke vereniging concludeerde dat Scouting niet aantrekkelijk genoeg, niet vernieuwend genoeg en daardoor onverkoopbaar was. Deze boodschap werd intern en extern breed uitgedragen, waardoor groepen het vertrouwen in zichzelf en hun aantrekkingskracht kwijtraakten.

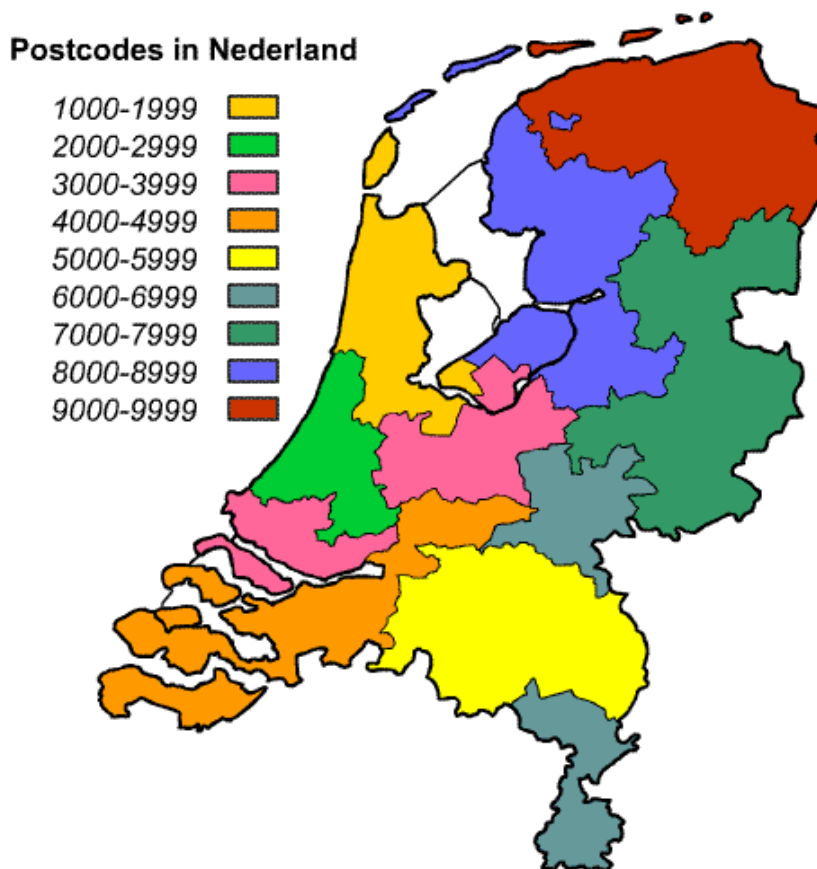
In reactie op deze diagnose werd ingezet op imago-aanpassing, kwaliteitsdenken en procesoptimalisatie. Het idee was dat een verbeterde kwaliteit en moderner imago vanzelf zouden leiden tot meer leden. Dit leidde echter tot een intern defensief beleid, waarbij de focus verschoof van uitbreiding en ledenbinding naar beheersing en procedures. Een concreet voorbeeld hiervan was de invoering van het complexe ScoutAcademy-systeem, dat voor veel groepen en deelnemers als een zware belasting en onaantrekkelijk werd ervaren.

Toch laten de instroomcijfers vanaf 2000 zien dat nieuwe leden (20-25.000 per jaar) nog steeds graag toetreden tot Scouting het ledenverlies wordt hierdoor niet verklaart, net zo min is er een afname van de autochtone jeugd. Het knelpunt lag dus vooral bij het behouden van leden en het voorkomen van uitval, niet bij het aantrekken van nieuwe aanwas. De aanname dat het probleem primair bij het aanbod of imago lag, was daarmee volslagen onjuist. Die verkeerde diagnose leidde tot een strategie die het ledenverlies niet kon stoppen.

Kortom: de diagnose richtte zich vooral op imago en vernieuwing, terwijl het echte knelpunt lag bij het behouden van leden en de vorming van nieuwe leiding (doorstroom). Deze imago misvatting leidde tot een verkeerde strategie, ondermijnende het vertrouwen binnen de groepen en Scouting werd “een onverkoopbaar produkt”.

veranderingen 1999-2012	1999-2012	1999-2012	2012	2012	2012	
5 -20 jarigen	autochtoon		autochtoon	autochtoon		
postcode gebied	bevolking	jeugdleden	bevolking	bevolking	jeugdleden	marktaandeel 2012
1 – NH (Amsterdam-e.o.)	102,1%	80,4%	313.318	13,2%	6.224	1,99%
2 – ZH (Rotterdam/Den Haag-e.o.)	99,9%	85,3%	323.845	13,6%	10.527	3,25%
3 – ZH (Dordrecht-e.o.)	98,9%	84,6%	378.935	15,9%	9.332	2,46%
4 – NB (Breda-e.o.)	99,6%	78,1%	200.794	8,4%	6.352	3,16%
5 – NB (Eindhoven-e.o.)	99,0%	75,5%	311.995	13,1%	12.022	3,85%
6 – LI (Venlo-e.o.)	97,0%	71,7%	246.463	10,4%	10.112	4,10%
7 – GE (Nijmegen-e.o.)	101,5%	78,1%	267.332	11,2%	6.936	2,59%
8 – FR (Leeuwarden-e.o.)	100,7%	94,5%	171.199	7,2%	3.221	1,88%
9 – NH (Alkmaar-e.o.)	100,0%	87,5%	166.868	7,0%	2.398	1,44%
totaal	99,81%	79,6%	2.380.749	100,0%	67.124	2,82%

Tabel 1.veranderingen autochtone bevolking en leden. Bron CBS bevolking per postcode & sol lijst 632 (het autochtone aandeel in de bevolking werd toen nog apart opgenomen in de CBS cijfers). De autochtone bevolking is onze primaire markt.

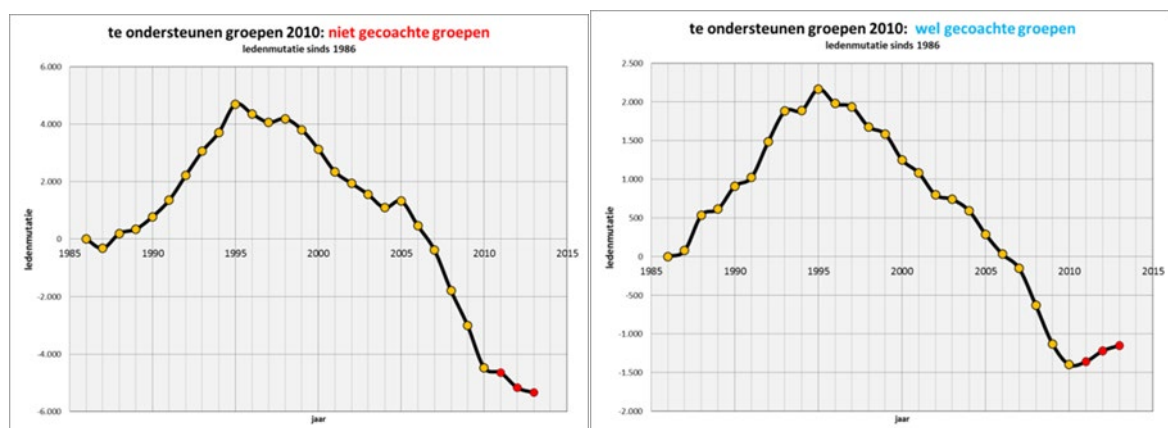


Figuur 2 postcode gebieden

Gedurende deze krimp periode werd ledenontwikkeling landelijk nauwelijks besproken. Cijfers werden niet systematisch gedeeld nog onderzocht, en als er al vragen kwamen, gingen die vaak over incidenten of details, zoals bijvoorbeeld het aantal meisjes., maar daar kwam nooit antwoord op. Strategie voor spreiding of behoud van groepen ontbrak. Er was geen doordacht vestigingsnetwerk, geen plan voor geografische dekking of herstart van verdwenen groepen. Binnen de landelijke raad werd ledenontwikkeling niet gezien als kernverantwoordelijkheid. Daardoor ontstond demotivatie onder groepen, die voelden dat ze er alleen voor stonden – en dat ook lieten weten de afstand tussen de landelijke scouting en lokale scoutinggroepen groeide steeds verder.

2009–2015: Groepsontwikkeling en het keerpunt

In 2009 begon een diepere analyse van de oorzaken achter de ledenkrimp, scouting gaf me toegang tot data. Krimpende en groeiende groepen werden doorgelicht om patronen te vinden. Hieruit kwam het programma 'Groepsontwikkeling' voort: een coaching aanpak voor 500 groepen, gericht op werving, behoud, samenwerking en besluitvorming. En voor het eerst gebaseerd op marketing en data analyse gaf dat een heel andere kijk. Voor het eerst werd niet naar imago of randzaken gekeken, maar naar de werkelijke kracht van de groep als team. De groepen werd een spiegel voorgehouden om de belangrijkste eigen belemmeringen voor groei en continuïteit te vinden. De effecten lieten niet lang op zich wachten: vanaf 2013 begon het ledenaantal weer licht te stijgen, ondanks een dalende jeugdpopulatie. In eerste instantie bij de gecoachte groepen, later ook onder niet gecoachte groepen, omdat er landelijk coördinatie was op alle marketing gebieden.



Figuur 3 evaluatie groepsontwikkeling 2014

Groepsontwikkeling legde de basis voor een cultuurverandering binnen groepen. Het maakte inzichtelijk dat groei vooral komt door sterke interne organisatiekracht: zichtbaarheid, capaciteit, leiderschap, doorstroom en samenwerking. Deze inzichten hadden structurele impact op de praktijk, maar werden bestuurlijk slechts tijdelijk ondersteund. In 2015 werd het traject afgesloten, zonder opvolging of borging. Scouting beleid #2025 komt erna en wordt ontwikkeld als complete tegenhanger van alles wat werkte. Dit beleid document is eigenlijk een meesterwerk in het **organiseren van de vlucht voor regie en verantwoordelijkheid**. Door alles te verpakken in participatie en "eigen keuze" wordt systematisch dat niemand ergens op kan worden aangesproken. Er wordt een enorm participatieproces opgezet dat de **illusie** van betrokkenheid en richting geeft. Een waar participatie-theater, maar dat uiteindelijk uitmondt in volledige vrijblijvendheid. Het is ook je 4.000 mensen vragen waar het schip heen moet, en dan concludeert: "Iedereen mag zelf bepalen welke kant ze op roeien."

2015–2025: Groei op smalle basis

Hoewel het centrale programma groepsontwikkeling stopte, bleef de impact lokaal zichtbaar. Groepen die hadden deelgenomen of volgden bleken beter georganiseerd, en deze positieve praktijk verspreidde zich langzaam verder, los van het landelijke beleid. Dat zien we in de opleving van de ledenaantallen nationaal en het marktaandeel stijgt weer. Maar onder de oppervlakte diende zich een nieuw risico aan: de stabiliteit en groei zat geconcentreerd in een beperkt aantal groepen die floreerden (336 stabiel) of excelleerden (214 groei) nu vaak al aan hun maximale capaciteit waardoor ze niet meer in staat zijn ledenverliezen verder te compenseren door hun groei.

483 krimpende scoutinggroepen, 417 gestopte.

continuïteit 2024	aantal groepen	ledenmax.	huidig ledentotaal	bezetting	verschil	trend
2 te klein	90	4.103	951	23%	-3.152	krimpend
3 crises	74	11.968	4.088	34%	-7.880	krimpend
4 risico	319	47.919	29.751	62%	-18.168	krimpend
subtotaal krimp	483	63.990	34.790	54%	-29.200	krimpend
5 floreert	336	53.103	45.349	85%	-7754	groei/stabiel
6 excelleert	214	32.816	32.816	100%	0	groeiend
subtotaal actief	1.033	149.909	112.955	75%	-36.954	
1 gestopt	417	24.396	0		-24.396	beëindigd
totaal	1.450	174.305	112.955		-61.350	

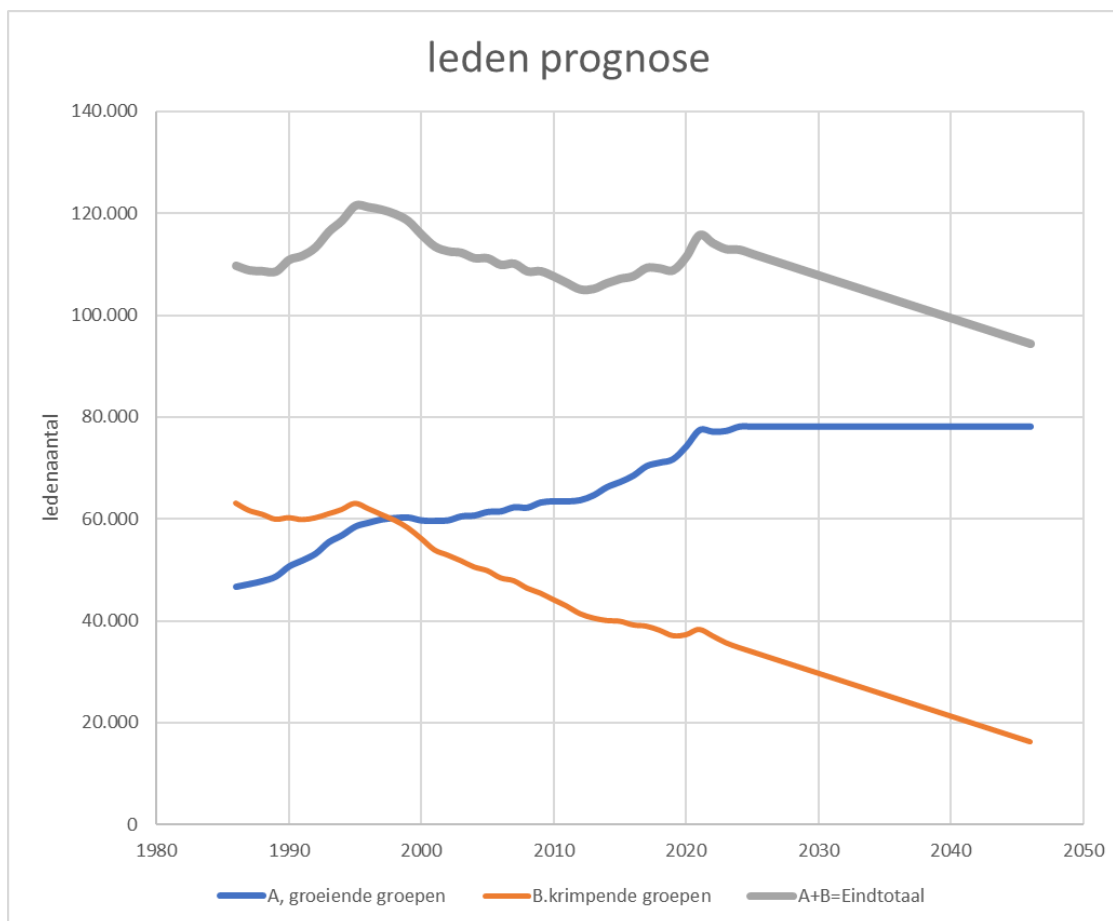
Figuur 4 bron het verhaal achter de cijfers (2025) periode 1986-2024 maart 2025 rapport voor bestuur scouting

Tegelijkertijd bleef een grote onderlaag van groepen krimpen of stagneren. In 2024 blijkt uit onze interne analyse dat de 550 sterkste groepen (floreert & excelleert) samen bijna 70% van alle leden huisvesten, terwijl de overige 486 groepen (bijna 50%) langdurig krimpen en dus in bezetting teruglopen en 29.200 leden verloren. En 417 groepen inmiddels zijn gestopt zonder opvolging (dus ook niet gefuseerd).

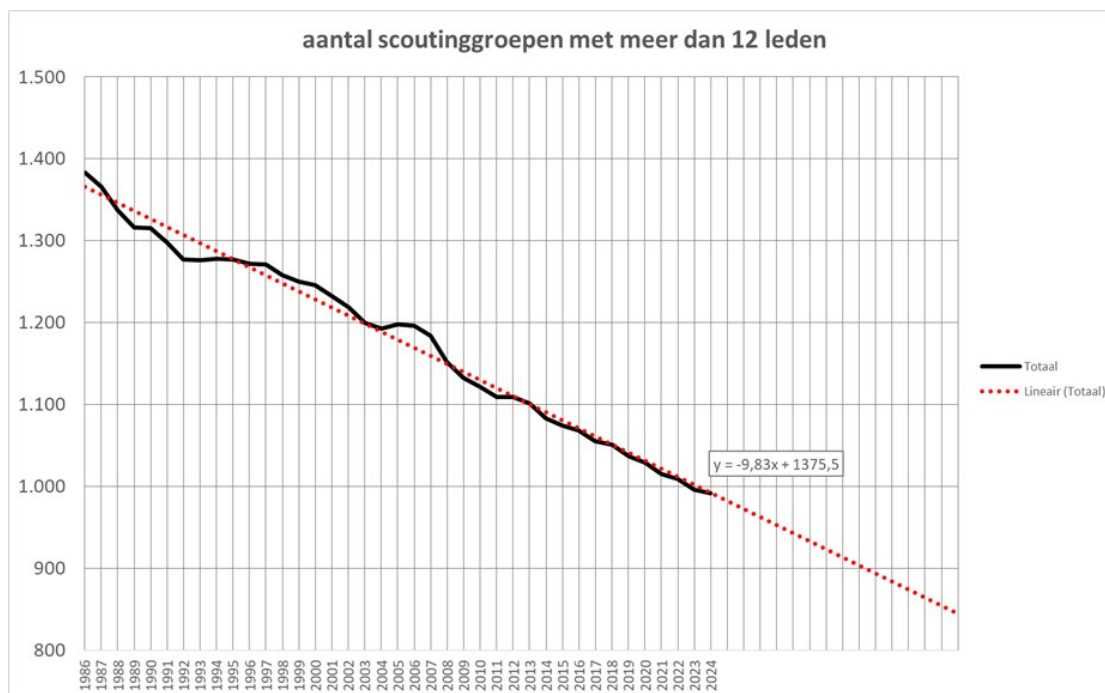
De sterkste groepen zijn inmiddels vrijwel vol. Daarmee nadert de groei haar natuurlijke plafond, tenzij de zwakke basis wordt gereactiveerd **volgt weer een ledendaling** en verlies aan marktaandeel. Scouting wordt zo nog minder maatschappelijk relevant. 2,8% marktaandeel (-33% sinds 1995). Verwacht wordt dat we rond 2035 veel minder dan 900 scoutinggroepen over hebben.

Wat vooral duidelijk wordt:

De echte kracht van deze analyse ligt in het tonen van de **onderliggende systeemdynamiek**. Het probleem is niet "een aantal zielige groepjes die het niet redden". Het probleem is dat het **ecosysteem van Scouting Nederland structureel verzwakt** is. De focus moet niet liggen op het vieren van de sterke groepen, maar op het diagnosticeren en repareren van het systeem dat de krimpende en verdwijnende meerderheid in stand houdt.



Figuur 5 ledenprognose bron eenvoudig ledenmodel en prognose



Figuur 6 aantal scoutinggroepen met meer dan 12 leden vanaf 2016, bron SOL

Parallel hieraan speelt bestuurlijke stilstand. Een portefeuille-analyse van de zichtbare bestuurstaken uit mei 2025 stelt vast dat het landelijke bestuur vooral functioneert als vertegenwoordiging, niet als regieorgaan. Er is geen bestuurlijk eigenaarschap over strategische projecten zoals Scout Academy, Ledenontwikkeling, vestigingen netwerk etc. Zonder duidelijke doelen, besluitkracht of structuur blijven initiatieven hangen in vrijblijvendheid. Projecten zoals of Scout Academy missen effectmeting en bijsturing. Projecten zoals Sol 3.0 hebben moeilijkheden door een sterke focus op technische uitvoering en onderschatting van de complexiteit. Dit wijst hier op een dieperliggend structureel probleem binnen landelijke Scoutingprojecten: goede ideeën en initiatieven (zoals *Scout Academy*, *Groepsontwikkeling* en eerder *Scout in Kaarten en voorgangers*) stranden vaak niet vanwege inhoudelijke zwakte, maar door gebrek aan **mandaat, bestuurlijke regie en continuïteit**, ze sterven vanzelf. Kerntaken zoals ledenontwikkeling, vestigingsnetwerk hebben helemaal geen (bestuurlijk) eigenaar, zo zijn we nu niet georganiseerd.

De noodzaak tot sturing – op **spreiding, ondersteuning en behoud** – wordt steeds groter:

- **Spreiding:** Door het verdwijnen van groepen ontstaat een verslechterde dekking. Nieuwe groepen starten, herstarten of regiogebieden activeren is essentieel om grijze & witruimtes te vullen. Er zijn er 925 elk groot genoeg voor complete nieuwe scoutinggroepen met meer dan 100 jeugdleden.
- **Ondersteuning:** Groepen in problemen moeten tijdig gesignaleerd en geholpen worden, voordat ze wegvallen. De neerwaartse spiraal moet vroegtijdig worden doorbroken.
- **Behoud:** Leiding komt voort uit eigen jeugdleden. Als doorstroom stopt, droogt de bron op. Zonder behoud van leden is er ook geen toekomstige leiding en stoppen speleenheden in groepen.

De vergeten kaart: onbenut potentieel

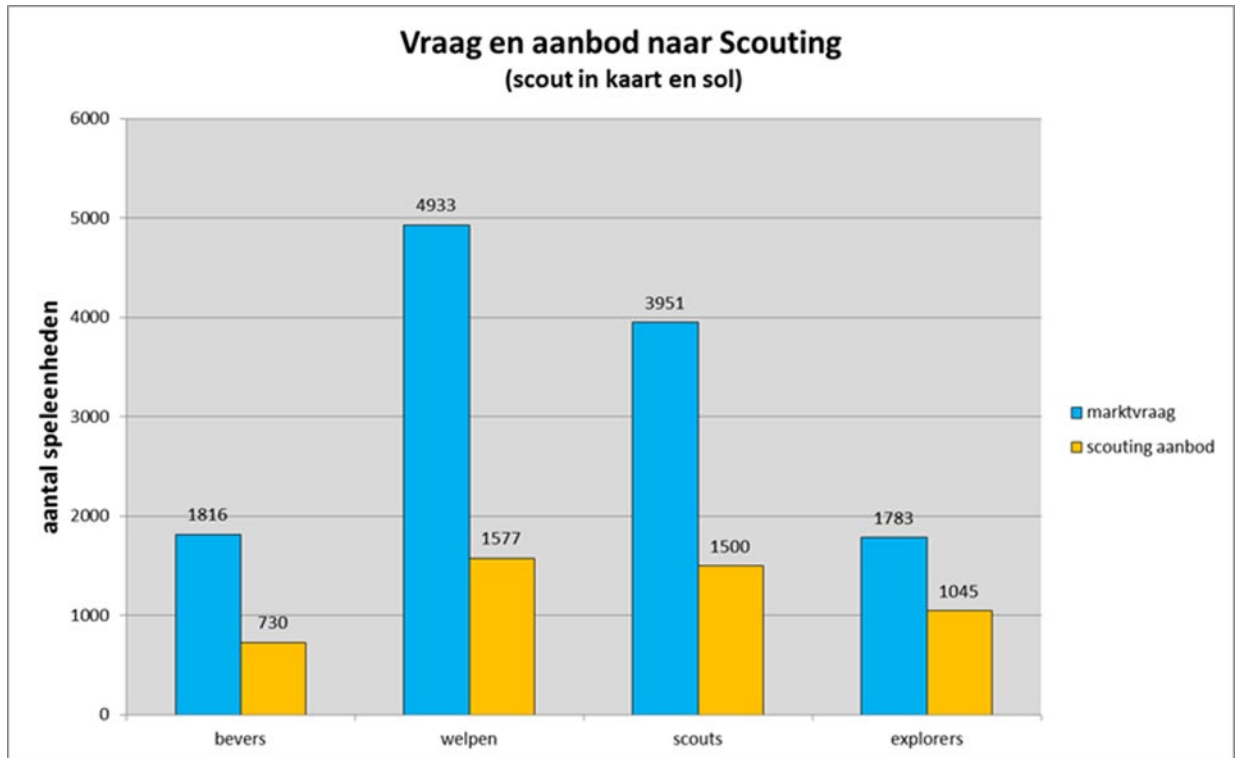
Scout in Kaart is een uniek, op maat gemaakt GIS- en analyse-instrument dat landelijke demografische data (CBS) combineert met interne ledendata (SOL). Het geeft Scouting Nederland inzicht op buurtniveau in de lokale markt voor jeugdleden. Hierdoor kan de organisatie strategische keuzes maken over **ledenwerving, behoud, groepsvestiging en continuïteit** op basis van harde data, niet aannames.

Het systeem is in-house ontwikkeld en levert een enorme hoeveelheid specifieke kennis. Het is geen standaard demografisch tooltje, maar volledig afgestemd op de vraag:
"Hoe ziet de markt voor Scouting eruit?"

Scout in Kaart werkt met een eigen **Balanced Scorecard-model**, afgestemd op de daadwerkelijke lidmaatschappen. Voor iedere buurt berekent het systeem welk percentage van de jeugd waarschijnlijk lid wil worden — de zogenaamde "**Marktomvang**". Het model houdt rekening met **leeftijdsgroepen en geslacht**, omdat verschillende factoren bepalen of kinderen lid worden van scouting.

Potentiële groei berekenen

- **Ledenpotentie:** het aantal kinderen dat nog geworven kán worden. Dit wordt berekend door van de marktomvang het aantal huidige leden en ex-leden af te trekken. Integratie met SOL zorgt ervoor dat het systeem altijd actuele gegevens gebruikt.



Figuur 7: Standaard speleenheidsgrootte en berekening marktomvang – bron: Scout in Kaart technische handleiding

Resultaten en conclusies

De analyse van **625+ gebieden (2x2 km)** laat zien waar ruimte is voor nieuwe groepen van meer dan 100 leden. Ook bij bestaande groepen bleek vaak **marktruimte voor extra speleenheden** te zijn. In bijna alle gemeenten is plek voor extra Welpenhordes en Scouts.

De conclusie is duidelijk: de markt is **ruim 3,5 keer zo groot** als het huidige bereik. Dit verklaart waarom 30% van de groepen wachtlijsten had: er is simpelweg onvoldoende aanbod. Met betere benutting van deze gegevens kan **de toegang tot Scouting voor alle geïnteresseerde kinderen aanzienlijk verbeteren**.

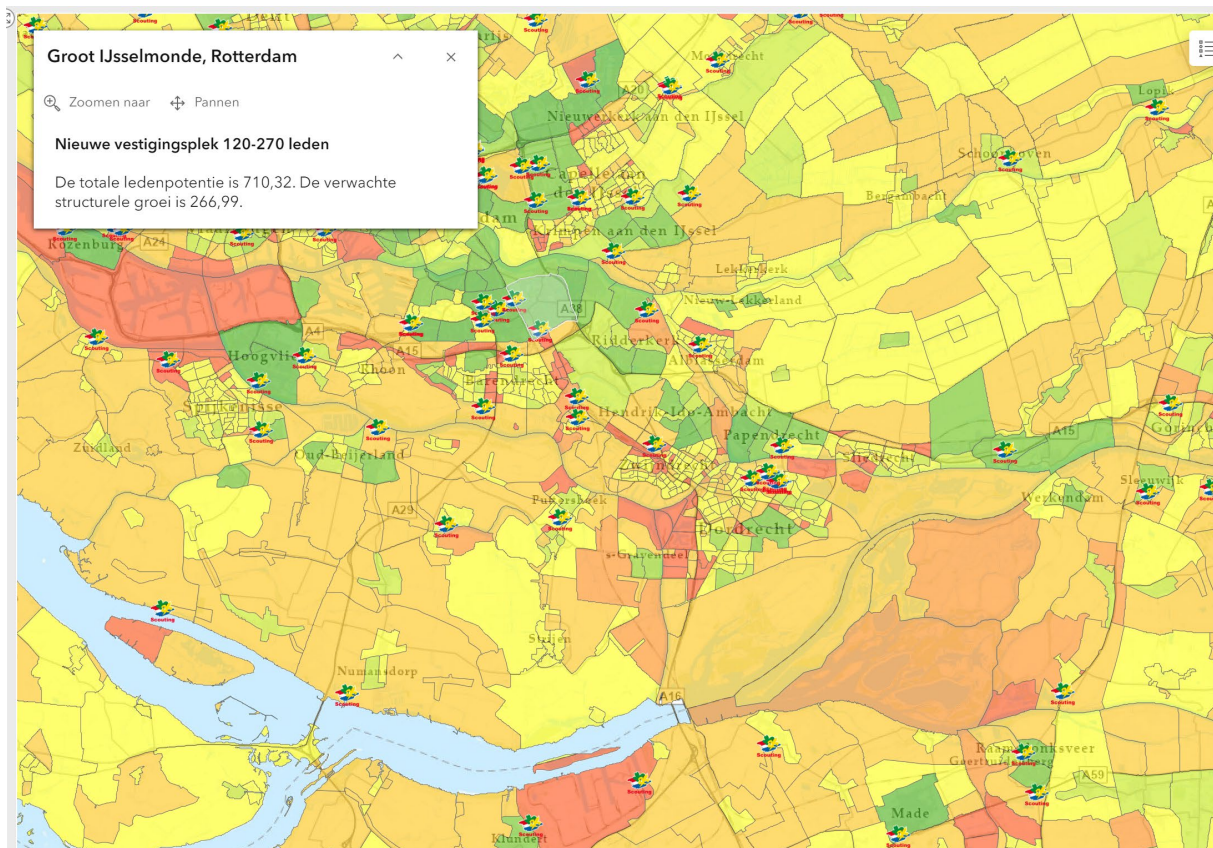
De markt voor Scouting is 3,5x zo groot als we nu bereiken (A/B) en er is plek voor ruim 625 nieuwe groepen.

CBS gemnaam	(Meerdere items)						
	A	B	A-B	2x2 kilometer		B/A	
max groepsomvang	scoutingmarkt 4-22 jaar	leden en oud leden	ledenpotentie 4- 22 jaar	Aantal gebieden	leden 4 tot 22 jaar	lid en oud lid	
1							
100-200	257.796	69.033	188.763	460	21.394	26,8%	
200-300	114.516	25.891	88.625	126	8.343	22,6%	
300-400	36.089	6.365	29.724	29	2.109	17,6%	
400-500	11.393	1.552	9.841	8	522	13,6%	
500-600	1.697	82	1.615	1	23	4,8%	
700-800	2.178	171	2.007	1	60	7,9%	
Totaal 1	423.669	103.094	320.575	625	32.451	24,33%	
<100	449.507	142.908	306.599	5086	43.233	31,8%	
Eindtotaal	873.177	246.002	627.175	5711	75.684	28,2%	
bron: Scout in Kaart						marktconversie	
bevolking 4 tot 22 jaar	aantal	bevolking %	marketingnaam				
jeugdbevolking	3.516.545	100%	doelgroep populatie				
scoutingmarkt	873.177	25%	marktomvang				
leden en oud leden	246.002	7%	marktpentratie				
leden	75.684	2,2%	marktaandeel				

Figuur 8 de markt voor scouting omvat ongeveer 25% van de autochtone jeugd van 4-22 jaar; 28,2 % wordt daadwerkelijk lid (conversie)

Maar ondanks deze strategisch & operationele waardevolle inzichten bleef structurele opvolging uit. De oorzaak? Bestuurlijke desinteresse, gebrek aan eigenaarschap, en het uitblijven van doorontwikkeling. De kaartdata werd niet bijgehouden, niet gedeeld, en uiteindelijk niet meer bruikbaar. Daarmee verdween ons zicht op de lokale markten — precies daar waar Scouting geworteld is.

Zonder actuele kaartdata raakten we onze belangrijkste marketingtool kwijt. We varen nu blind, terwijl de groeikansen letterlijk in beeld waren gebracht. Als we echt willen groeien, leden en scoutinggroepen willen behouden én nieuwe groepen willen starten en uitbreiden, dan is het tijd om deze kaart opnieuw op tafel te leggen. En dit keer: met eigenaarschap, bestuurlijke steun en in een systeem dat verankerd is in de praktijk van lokale groepen.



Figuur 9 scout in kaart online, Rotterdam en omgeving groene vlakken markeren 4 cijfer postcode gebieden waar markruimte is voor een nieuwe scoutinggroep. Groot IJsselmonde is uitgelicht d.m.v. een pop up.

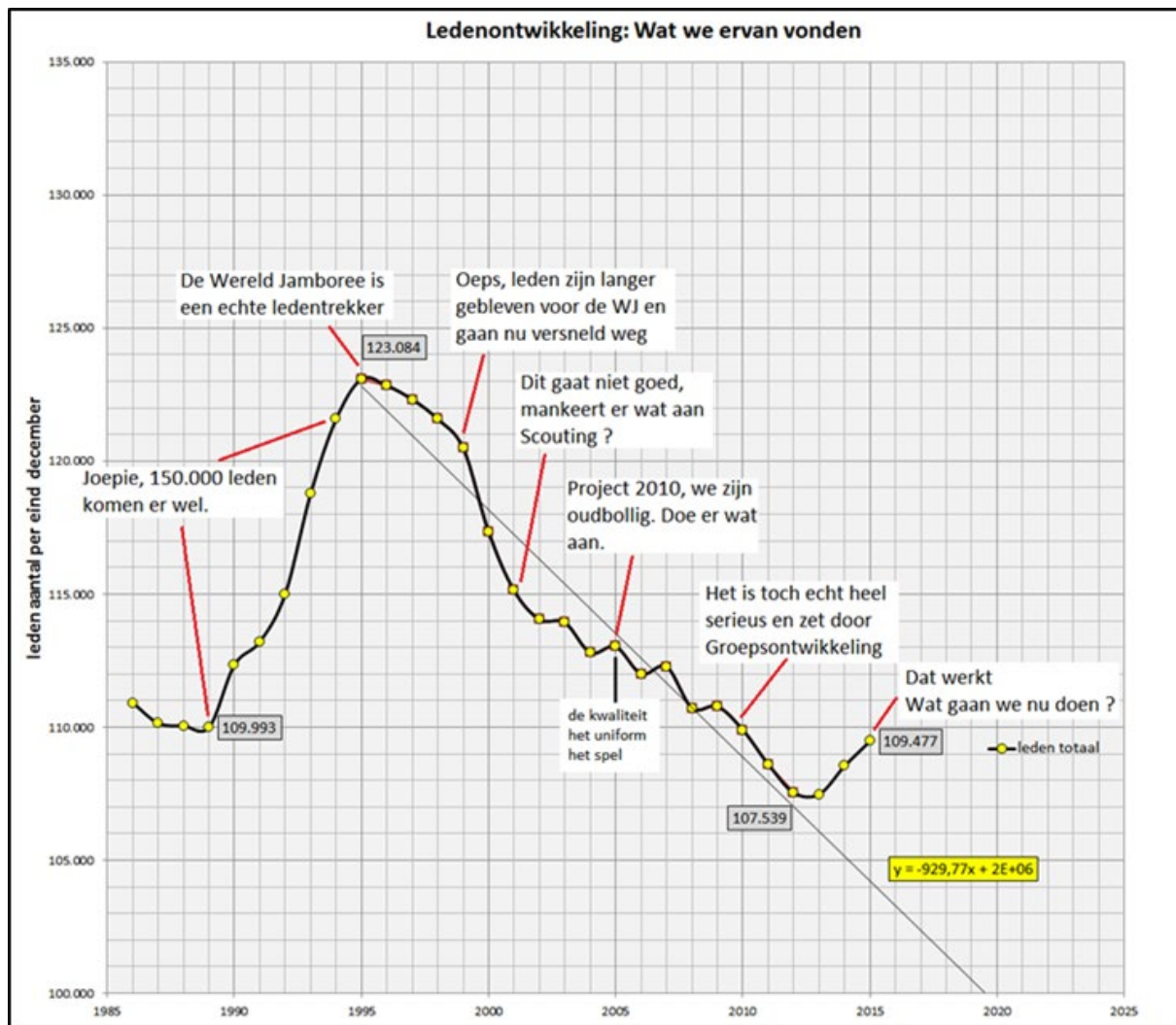
Leren of verdwijnen?

De casus Scouting Nederland laat zien dat groei en krimp vooral afhangen van de interne capaciteit om strategisch te handelen. Binnen groepen ontstaat groei waar leiders eigenaarschap nemen en teams versterkt worden. Ontbreekt groepsmanagement, dan verdwijnt dat effect langzaam: de kartrekker valt weg, projecten stagneren of groepen sterven uit. Dit scenario is voor de meeste Scoutingleden herkenbaar.

Landelijk speelt een soortgelijk patroon, zij het anders: resultaten worden pas achteraf gemeten, of helemaal niet, maar vaak te laat om bij te sturen, en achteraf verklaard met rationalisaties in plaats van resultaatverantwoordelijkheid. De Landelijke Raad bespreekt ledenontwikkeling niet structureel en heeft geen gedeeld strategisch inzicht. **Maar dat is juist het probleem: ledenontwikkeling is geen agendapunt – het is de agenda.**

Kerntaken zoals groepscontinuïteit worden wél als losse projecten behandeld, waardoor sturen op echte resultaten structureel faalt. Double-loop learning ontbreekt: er wordt niet gekeken naar de oorzakelijke verbanden achter problemen, waardoor dezelfde fouten keer op keer terugkomen. Ledenontwikkeling en groepscontinuïteit worden hierdoor hooguit incidenteel succesvol, maar nooit structureel gerealiseerd.

Zoals Kotter waarschuwt: organisaties falen niet door slechte intenties, maar doordat veranderingen niet verankerd worden. Scouting Nederland is geen foto, maar een film – een doorlopende spiegel die laat zien hoe patronen zich herhalen en hoe leren structureel genegeerd wordt.



Figuur10 bron evaluatie groepsontwikkeling 2016

Conclusies

De conclusie is even pijnlijk als constructief: de grootste rem op ontwikkeling was niet demografie, of organisatie, maar een dieperliggende overtuiging die jarenlang de koers bepaalde: het idee dat 'we ouderwets zijn en niet goed genoeg'. Deze zelf ondermijnende diagnose leidde tot een beleid van kwaliteitsdenken zonder duidelijke koppeling aan groei, zichtbaarheid of bereik. In plaats van te investeren in werving, spreiding en lokale versterking, werd er gefocust op normen, procedures en abstracte kwaliteit verbeteringen die de praktijk niet raakten volgens heel veel scoutinggroepen en er kwamen geen resultaten. Die feedback kwam er niet.

Van losse symptomen naar een samenhangende diagnose

De geschiedenis van Scouting Nederland laat zich niet reduceren tot één oorzaak of incident. Wat in eerste instantie lijkt op een reeks losstaande problemen — zoals stagnerende groei, een projectmatige cultuur en terugkerende verandermoetheid — vormt bij nadere analyse een diepgeworteld patroon. Succesvolle initiatieven blijken vaak tijdelijk, en bevlogen mensen, zowel lokaal als nationaal, leiden niet vanzelf tot structurele versterking. Dit wijst niet op een gebrek aan motivatie of inzet, maar op een fundamenteel tekort aan samenhang en systematisch leren: oorzaak en gevolg zijn niet verbonden. Zoals: *meten is weten, gissen is missen, gokken is dokken* — uiteindelijk betaal je altijd de prijs, als je niet weet wat je doet.

Scouting beschikt over alle ingrediënten voor succes: betrokken vrijwilligers, een sterk merk, lokaal succes, een ontwikkelde visie en goede ideeën. Toch ontbreekt het aan een samenhangend systeem dat richting geeft, borgt en continu leert. Het resultaat is dat de beweging bouwt zonder stevig fundament, en zaaien zonder consequent te oogsten. Dit verklaart waarom losse oplossingen de problemen niet structureel adresseren.

In plaats van telkens te zoeken naar nieuwe geïsoleerde oplossingen is het cruciaal het grotere geheel te begrijpen: niet de symptomen, maar het systeem; niet het project, niet het bestuur, niet de mensen maar de onderliggende patronen.

Analyse van structurele patronen en ontwikkelpunten

Uit de afgelopen decennia van ervaring en ontwikkeling binnen Scouting Nederland tekenen zich meerdere structurele patronen af die verklaren waarom duurzame groei en versterking uitblijven:

- **Organisatiekracht als drijvende kracht achter groei**
Groeï vindt plaats wanneer interne organisatiekracht zich manifesteert in goed functionerende teams, met heldere rolverdeling en effectief leiderschap. Historische groeiperioden waren geen gevolg van marketinginspanningen, maar van solide samenwerking en sturing. Werving volgt op een sterke interne basis, niet andersom.
- **Gevolgen van beleidskeuzes op basis van aannames**
Beleid dat niet is gebaseerd op grondige data-analyse, maar op aannames en veronderstellingen, leidt tot verkeerde prioritering en het vervreemden van groepen. Dit onderstreept het belang van systematisch inzicht in de werkelijke oorzaken van problemen.
- **Het belang van structurele borging van initiatieven**
Programma's met bewezen potentie verliezen impact wanneer zij niet stevig zijn ingebed in de organisatie, financiering en het beleid. Het ontbreken van eigenaarschap en borging zorgt ervoor dat initiatieven vervagen zodra tijdelijke trekkers stoppen.
- **Duidelijk eigenaarschap als voorwaarde voor effectieve sturing**
Zonder expliciete verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid blijft beleid vrijblijvend en ongrijpbaar. Organisatiestructuren moeten voorzien in mandaat en duidelijkheid over wie sturing geeft en resultaat draagt.
- **Risico's van concentratie zonder spreiding**
Ledenconcentraties in enkele overvolle groepen creëren een risico op verzadiging en kwetsbaarheid, terwijl anderen krimpen. Voor duurzame groei is een evenwichtige spreiding en vernieuwing van de ledenbasis noodzakelijk.
- **De rol van data als stuurmiddel**
Het verzamelen van data is op zich onvoldoende; de kracht ligt in de vertaling van inzichten naar gerichte actie, ondersteuning en bijsturing. Data blijft waardevol als het actief wordt ingezet om organisatie en beleid te verbeteren.

Samenvattend

De analyse toont aan dat de uitdagingen binnen Scouting Nederland niet worden opgelost door incidentele initiatieven of individuele inzet alleen, maar vragen om een integraal, samenhangend systeem van leren, kiezen en sturen. Alleen door deze systemische aanpak kan de energie van vrijwilligers vertaald worden in duurzame groei en versterking van de beweging.

Wie zijn we eigenlijk— ondersteuner of franchisegever?

In de analyse van groei, krimp en organisatieblindheid duikt een fundamentele maar zelden uitgesproken vraag op:

Wie zijn we eigenlijk als Scouting Nederland?

Zijn we een ondersteuner van groepen, of zijn we in feite de houder van een landelijk merk met decentrale uitvoerders?

Op papier is Scouting Nederland een koepelorganisatie van zelfstandige groepen. In de praktijk gedragen die groepen zich als lokale vestigingen van één gezamenlijke formule. Ze voeren het Scoutingspel uit onder een gedeelde naam, binnen landelijke kaders, met gezamenlijke branding en reputatie. De ouders weten het al en zeggen "de scouting". Dat is de les, het merk *is al verenigd* in de hoofden van het publiek. Voor hen is het simpel: **Scoutinggroep XYZ is dé Scouting**.

Toch blijft de landelijke organisatie vooral faciliteren, niet sturen. Ze ziet zichzelf als ondersteuner – een helpdesk, opleider en systeembeheerder. De realiteit vraagt om meer: iemand die richting geeft, groeistrategieën ontwikkelt, successen borgt en bijstuurt wanneer de formule dreigt te wankelen. Nu zijn we vastgelopen en dat blijkt uit de cijfers over groepen, hun ontwikkeling en de markt. De trendbreuk door gerichte groepsontwikkeling laat zien dat het wél werkt: concentratie op kerntaken zoals groepsmanagement, leiderschapsontwikkeling en ledencontinuïteit creëert structurele waarde, terwijl lokale autonomie behouden blijft. Als we dat spanningsveld onder woorden brengen, ontstaat het volgende beeld:

Aspect	Ondersteuningsmodel	Franchisemodel
Zelfbeeld	Vereniging met decentrale autonomie	Merkorganisatie met centrale regie
Relatie met groepen	Dienstverlenend	Strategisch partnerschap met richtlijnen en doelen
Merkbeheer	Losse communicatie- en huisstijlrichtlijnen	Eenduidige positionering en formulebewaking
Kwaliteitszorg	Incidentele hulp bij vragen	Continue monitoring en ondersteuning op basis van data
Groei-aanpak	Lokaal initiatief, soms landelijk programma	Landelijke expansiestrategie met witte-vlekkenbenadering
Initiatief	Vanuit groepen, centraal faciliterend	Vanuit landelijke strategie, lokaal uitgevoerd
Structuur	Representatief bestuur, weinig operationele regie	Strategische regie met mandaat en resultaatverantwoordelijkheid
Feedbackloops	Ad hoc, vrijwillige evaluaties	Structurele evaluatie en verbetering van de formule
Verantwoordelijkheid	Groepen bepalen hun pad	Landelijke organisatie formuleert richting en ondersteund uitvoering

We zijn landelijk onbewust die kant opgegroeid – van ondersteuner naar formulehouder – zonder dat we het zelf beseffen. Onze structuur is blijven hangen in het ondersteuningsmodel, terwijl onze praktijk steeds meer lijkt op die van een merkorganisatie en groepen ons ook zo zien

Hebben we ooit bewust gekozen wie we als Scouting Nederland willen zijn en is dat nog relevant?

En als die keuze is gemaakt, is het dan nog mogelijk om haar alsnog te veranderen – voordat de organisatie verder vastloopt in haar eigen dubbelrol? Misschien hoeven we niet te kiezen tussen *ondersteuner* of *franchisegever* – maar wel tussen **onbewuste groei** en **bewuste regie**.

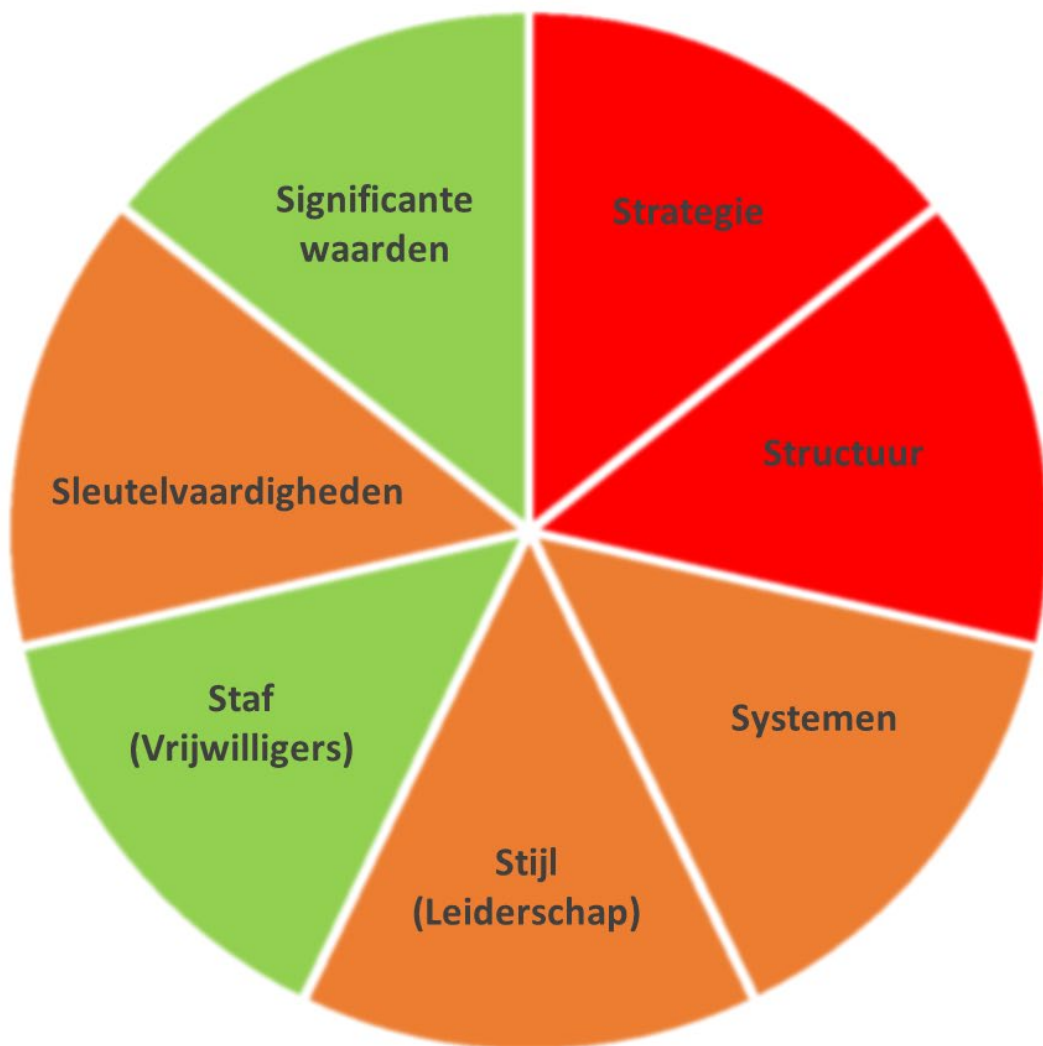


Het 7S-model als raamwerk voor diagnose en versterking

Het McKinsey 7S-model helpt om deze complexe organisatievraagstukken te analyseren door te kijken naar de samenhang tussen strategie, structuur, systemen, stijl, staf, vaardigheden en gedeelde waarden. Dit model maakt zichtbaar waar onderdelen elkaar versterken en waar juist spanningen ontstaan. Zonder onderlinge afstemming blijft zelfs het beste idee ineffectief.

Lees verder om te zien hoe Scouting Nederland scoort op de zeven elementen van het 7S-model...

McKinsey 7 s model Scouting Nederland 2025



Een korte toelichting op het 7 s model voor mensen die het niet kennen

Het **7S-model van McKinsey** is een belangrijk managementmodel dat helpt te begrijpen hoe een organisatie functioneert en waar verbeteringen nodig zijn. Het model **stelt dat succes van een organisatie afhankelijk** is van de samenhang tussen **zeven elementen**, die onderverdeeld worden in **harde** en **zachte factoren**:

Harde elementen (goed zichtbaar en makkelijker te sturen):

1. **Strategy (Strategie)** – De plannen en keuzes waarmee een organisatie haar doelen wil bereiken.
2. **Structure (Structuur)** – De organisatiestructuur: wie doet wat, hoe zijn afdelingen en teams georganiseerd?
3. **Systems (Systemen)** – De procedures en processen waarmee het werk wordt gedaan, zoals IT, planning of evaluatie.

Zachte elementen (minder tastbaar, maar net zo belangrijk):

4. **Shared Values (Gedeelde waarden)** – De kernwaarden en overtuigingen die leven in de organisatie.
5. **Style (Leiderschapsstijl)** – De manier van leidinggeven en de bedrijfscultuur.
6. **Staff (Mensen)** – Het personeel en vrijwilligers: hun vaardigheden, motivatie en inzet.
7. **Skills (Vaardigheden)** – De competenties en expertise waar de organisatie over beschikt.

Waarom dit model belangrijk is:

Het model laat zien dat alle onderdelen elkaar beïnvloeden. Als één element zwak is (bijv. geen duidelijke strategie), werkt dat door op de rest. Voor duurzame verandering moeten **alle 7 elementen in balans zijn**.

Dit whitepaper helpt dit model om te analyseren waar Scouting Nederland sterk staat en waar het structureel knelt – bijvoorbeeld als er wel gedeelde waarden zijn (groen), maar weinig systeemkracht of strategisch vermogen (rood).

Element	Kleur	Toelichting
Strategie	Rood	Geen duidelijke groeistrategie, geen prioritering of richting op ledenontwikkeling.
Structuur	Rood	Onduidelijke verantwoordelijkheden. Geen onderscheid tussen strategisch en operationeel.
Systemen	Oranje	Zonder integratie en borging blijven deze systemen middelen zonder richting.
Stijl (Leiderschap)	Oranje	Betrokkenheid is groot, maar leiderschap is te weinig besluitvaardig of sturend.
Staf (Vrijwilligers)	Groen	Bevlogen, deskundige mensen op lokaal niveau. Grote kracht van de organisatie.
Sleutelvaardigheden	Oranje	Inhoudelijk sterk, maar strategische en bestuurlijke vaardigheden zijn onderontwikkeld.
Significante waarden	Groen	Duidelijke en gedeelde kernwaarden. De ruggengraat van Scouting.

Succesvol beleid binnen Scouting Nederland vereist **vier fundamentele voorwaarden** die momenteel ontbreken:

1. **Strategisch eigenaarschap** (wie is verantwoordelijk voor uitkomsten?)
2. **Lerend vermogen** (hoe vertalen we data en kennis naar bijsturing?)
3. **Systeemdenken** (wat zijn de onderlinge verbanden tussen problemen?)
4. **Bestuurlijk lef** (durven we te kiezen verantwoordelijkheid te nemen en te experimenteren?)

Epiloog

De moeilijke vragen

In een tijd waarin de landelijke raad van Scouting Nederland een verdubbeling van het ledenaantal nastreeft, komt er onvermijdelijk een vraag op tafel die niet in beleidsstukken staat — maar die alles bepaalt:

Hoe bestuur je een democratische vereniging zó, dat je richting geeft zonder de democratie om zeep te helpen?

Het is de vraag waar veel verenigingsbesturen in vastlopen. Omdat het lijkt alsof sturing en democratie tegenover elkaar staan. Omdat er angst is om te veel sturing te doen — en daardoor gebeurt vaak te weinig.

Maar democratie is geen vrijbrief voor besluiteloosheid. Het is een kader waarbinnen richting geven juist nodig is. Want zonder koers is er niets om democratisch over mee te praten. Geen debat, geen ontwikkeling, geen verandering.

Een bestuur dat wacht tot alles breed gedragen is, stelt niet uit — het verdampt.

De werkelijkheid is dit:

- Leden willen gehoord worden, maar ook duidelijkheid.
- Groepen willen autonomie, maar hebben richting nodig.
- Medewerkers willen ruimte, maar ook visie.

Besturen is niet faciliteren — het is kiezen, uitleggen en bijsturen.

De moeilijkste vraag is dus geen excuus voor stilstand.
Het is een uitnodiging tot leiderschap.

De weerbarstige praktijk

Wanneer de nationale ledenaantallen dalen, kijken we vaak naar **externe factoren** om dat probleem te verklaren.

Veel van die verklaringen klinken logisch, maar zijn zelden meer dan aannames of hypothesen:

- **Demografische verschuivingen:** “Er zijn gewoon minder kinderen.”
- **Veranderde interesses:** “Kinderen willen niet meer naar buiten; ze willen gamen.”
- **Toegenomen concurrentie:** “Scouting past niet meer bij de moderne tijd.”

Deze verklaringen voelen comfortabel en aannemelijk, maar ze **maskeren** vaak de werkelijke oorzaken van groei of krimp.

Ze leiden de aandacht af van de **interne dynamiek** van onze eigen organisatie.

En precies daar ligt de kern van het probleem.

Wanneer we die interne factoren confronteren met het gevoerde beleid, rijst een ongemakkelijke vraag:

wat zien we dan werkelijk?

De Menselijke Valkuil – tussen systeem en zelfbeeld

Het 7S-model maakt zichtbaar waar structuur, strategie en systemen elkaar niet versterken. Maar onder deze zichtbare lagen speelt nog een diepere kracht: **de menselijke neiging om het systeem zelf niet te willen zien**.

Het model stelt vragen die bestuurders liever niet beantwoorden, dwingt keuzes die politiek gevoelig liggen, en vraagt om een fundamentele omschakeling naar datagestuurde werken — in een cultuur die daar niet van nature op ingesteld is.

De reflex van externe verklaring

Scouting Nederland beschikt over sterke waarden en betrokken mensen, maar onze psychologie werkt soms tegen ons. We verklaren tegenslag liever van buiten dan van binnenuit:

- **Leden vertrekken** → “De samenleving is veranderd.”
- **Andere groepen groeien** → “Zij hadden geluk.”
- **Eigen falen erkennen** → “Te confronterend.”

Ons brein is niet gemaakt voor objectieve zelfanalyse. Het vermijdt spanning, beschermt het ego en zoekt verklaringen die passen bij het bestaande beeld. Binnen organisaties versterkt dit effect zich: tijdsdruk, consensusdenken en gebrekkige feedback zorgen dat verkeerde aannames blijven bestaan.

Het gevolg is een organisatie die **druk bezig is, maar weinig leert**. Strategieën worden vernieuwd, systemen aangepast, maar de onderliggende overtuigingen blijven onaangeroerd.

De relatie met het 7S-model

In termen van het 7S-model raakt deze menselijke valkuil **alle zeven elementen tegelijk**:

- **Strategy:** keuzes worden vermeden of uitgesteld uit angst voor conflict.
- **Structure:** verantwoordelijkheden blijven vaag om spanning te vermijden.

- **Systems:** feedbacksystemen bestaan, maar worden niet gebruikt om te leren.
- **Style:** Leiderschap is erg betrokken, maar wordt niet aangemoedigd tot het maken van keuzes en regie
- **Staff:** vrijwilligers ervaren autonomie, maar missen richting.
- **Skills:** bestuurlijke vaardigheden ontwikkelen zich niet vanzelf.
- **Shared Values:** harmonie en respect – onze grootste kracht – verhinderen soms kritische reflectie.

Het tegengif: structurele reflectie

De enige manier om deze valkuil te doorbreken, is een **systeem dat ons dwingt te leren van de werkelijkheid**:

een structuur die aannames test, feedback zichtbaar maakt en verantwoordelijkheid koppelt aan resultaat. Niet om te controleren, maar om te leren.

Niet om mensen te corrigeren, maar om de organisatie collectief slimmer te maken.

Data en feiten zijn geen bedreiging voor onze waarden — ze zijn de manier om ze **toekomstbestendig** te houden. Strategische regie is geen individuele bestuurscompetentie, maar een **collectieve functie** van de organisatie.”

Met andere woorden: je hebt geen wonderbestuurders nodig, maar een **systeem** dat hun werk mogelijk maakt — via data, kennisdeling, monitoring en een netwerk dat terugpraat. Dan kan ook een vrijwillig bestuur strategisch sturen, *zonder bovenmenselijke kwaliteiten te eisen*.

Scouting als merkenorganisatie

Scouting Nederland **is een merkenorganisatie**: het merk staat voor avontuur, leiderschap, samenwerking en maatschappelijke waarden. Het heeft een herkenbare identiteit en beloftes aan leden en vrijwilligers. Maar de organisatie bestuurt zichzelf nog niet als één merk.

- Lokale groepen opereren autonoom, wat betrokkenheid bevordert, maar het merk en de strategie als geheel nauwelijks versterkt.
- Kennis en ervaringen zijn versnipperd, waardoor centrale leerpunten en best practices niet systematisch gedeeld worden.
- Zonder duidelijke regie ontstaan variaties in kwaliteit en ervaring, waardoor de merkbeleving voor leden en vrijwilligers inconsistent kan zijn.

De uitdaging is duidelijk: **het merk bestaat, maar de organisatie bestuurt het niet als één merk**. Strategische regie en een systematische koppeling van data, kennis en beslissingen zijn nodig om lokale autonomie en merkconsistentie te combineren. Zo wordt Scouting Nederland niet alleen weer zichtbaar en waardevol, maar ook toekomstbestendig.

De eerste Stappen voor een Strategische Agenda: Neem het Stuur Terug

Binnen de huidige bestuursstructuur is sturen nauwelijks mogelijk. Met onduidelijke rollen, een gefragmenteerde informatievoorziening en gebrek aan systematisch inzicht in de organisatie, ontbreekt het bestuurlijk aan het vermogen om patronen te herkennen en daadwerkelijk te leren van eerdere ervaringen. Zonder dit fundament wordt elk bestuur slechts bemanning: loyaal en inzetbaar, maar gedwongen om mee te deinen op de golven van gebeurtenissen in plaats van koers te zetten. Een bomvolle agenda, gestuurd door de waan van de dag. Pas wanneer de structuur, informatiepositie en verantwoordelijkheden helder zijn, kan strategische regie ontstaan en kunnen bestuurlijke resultaten worden behaald. Het vergeten stuur weer oppakken en bestuurlijk overzicht vraagt om de volgende actie:

Doelstelling van deze eerste fase: Binnen 6 maanden de basis leggen voor strategische regie door helderheid te creëren over de identiteit, verantwoordelijkheden en de informatiepositie.

Stap 1: Formele Erkenning en Mandaat (Maand 1)

Actie: Laat de Landelijke Raad in de eerstvolgende vergadering een motie aannemen die het volgende behelst:

- De erkenning dat "ledenontwikkeling geen agendapunt is, maar de agenda".
- Het instellen van een **tijdelijke Taskforce Strategische Regie**, gemandateerd voor 6 maanden.
- De opdracht aan deze taskforce om Stap 2 en 3 uit te voeren en met een voorstel voor een permanente structuur te komen.

Waarom? Zonder formeel mandaat en erkenning van het probleem blijft elk initiatief vrijblijvend. Dit doorbreekt het "ritueel van betrokkenheid zonder concrete uitkomst".

Stap 2: De Fundamentele Keuze: Identiteitsdialoog (Maanden 2-3)

Actie: Organiseer een bestuurlijke werkconferentie (met Landelijk Bestuur, Landelijke Raad en directie) met als enige agenda:

"Kiezen we voor het Ondersteuningsmodel of het Franchisemodel? En wat zijn de consequenties van die keuze voor onze bestuursstijl, verantwoordelijkheden en middelen?"

Waarom? Zonder een gedeeld antwoord op de vraag "Wie zijn we?" is elke strategie gedoemd te stranden in dezelfde rolverwarring. Deze keuze is de hoeksteen voor alle vervolgstappen.

Stap 2½: Vergroot Zelfbewustzijn (Gefaseerd, Maand 1–later)

Actie: Bouw aan een cultuur en structuur waarin groepen én landelijke organisatie zicht krijgen op hun eigen functioneren en succesfactoren.

- Start gefaseerd: gebruik bestaande data, kwalitatieve input en peer reviews om eerste inzichten te verzamelen.
- Ontwikkel vervolgens, zodra SOL 3 stabiel draait, een geïntegreerde groepsmonitor binnen dat

platform.

- Deze monitor biedt elke groep inzicht in haar eigen cijfers en ontwikkelpunten, en voedt tegelijkertijd de landelijke monitoring.

Waarom?

Zelfbewustzijn is de eerste stap naar sturen en leren — lokaal én landelijk. Cijfers op zich vertellen niets; betekenis ontstaat pas wanneer ze worden begrepen in de context van de praktijk. Deze stap legt het fundament voor reflectie, gericht verbeteren en strategische samenhang tussen groep, regio en landelijk niveau.

Stap 3: Herstel de Informatiepositie: Reactiveren Stuurinstrument (Maanden 1-4)

Actie: Geef de opdracht om per direct het '**Scout in Kaart**'-systeem te reactiveren en te moderniseren. Stel een kleine werkgroep (bijv. 1 bestuurder, 1 staffunctionaris, 1 externe expert) verantwoordelijk. Ontwikkel dit op groepsniveau in sol 3.

- **Leverbaar:** Een werkend, up-to-date dashboard dat voor de zomer van 2026 operationeel is.
- **Doel:** Dit wordt het verplichte startpunt voor elke discussie over ledenaantallen, groepssterkte en vestigingsbeleid.

Waarom? Dit is het "vergeten stuur" in tastbare vorm. Het forceert datagestuurd werken en stopt de discussie op basis van aannames en onderbuikgevoelens.

Stap 4: Creëer Strategisch Eigenaarschap (Voorstel voor Maand 6)

Actie: Laat de Taskforce Strategische Regie een voorstel uitwerken voor de permanente invoering van **portefeuillehouderschap "Leden & Groei" in het Landelijk Bestuur**.

- Dit moet een bestuurslid zijn met expliciet mandaat, budget en **resultaatsverantwoordelijkheid** voor de landelijke groeistrategie.
- Deze portefeuillehouder wordt de "eigenaar" van het gereactiveerde 'Scout in Kaart' en is aanspreekbaar op de landelijke ledencijfers.

Waarom? Zonder een naam en een gezicht bij de verantwoordelijkheid verdampt de urgentie. Dit adresseert direct het patroon van "geen eigenaarschap".

Stap 5: Lanceer een Gerichte Reddingsoperatie (Maanden 3-6)

Actie: Start, parallel aan de andere stappen, een licht, laagdrempelig programma "**Basis op Orde**" voor de 319 groepen in de 'risico'-categorie (uit figuur 4).

- Dit is geen zwaar coachingsprogramma, maar een aanbod van praktische tools, peer-to-peer sessies en snelle scans gebaseerd op de succesvolle principes van 'Groepsontwikkeling'.
- **Doel:** Doorbreek de neerwaartse spiraal bij de grootste groep kwetsbare groepen en toon direct bestuurlijke betrokkenheid.

Waarom? Het stopt de bloeding en toont direct waarde. Het is een tastbaar signaal dat de landelijke organisatie haar verantwoordelijkheid neemt in het behoud van groepen.

Samenvatting van de Eerste Stappen:

1. **ERKEN:** Motie voor mandaat en taskforce.
2. **KIES:** Identiteitsdialoog: Ondersteuner vs. Franchisenemer.
3. **ZIE:** Reactiveren 'Scout in Kaart' als centraal dashboard en zorg voor inzicht: groepsmonitor.
4. **WIJS AAN:** Voorbereiden permanent strategisch eigenaarschap in bestuur.
5. **HANDEL:** Start directe ondersteuning voor risicogroepen ("Basis op Orde").

Deze agenda is haalbaar, concreet en doorbreekt direct de patronen van vrijblijvendheid, informatieachterstand en gebrek aan eigenaarschap die het whitepaper zo scherp blootlegt. Het is het begin van het antwoord op de vraag: "**Hoe bestuur je een democratische vereniging zó, dat je richting geeft zonder de democratie om zeep te helpen?**"

Ingekorte bijlage AI-commentaren met eindoordeel

1. Gemeenschappelijke inzichten (alle AI-bronnen)

- Scouting Nederland beschikt over kennis en data over ledengroei en succesvolle projecten, maar gebruikt deze niet systematisch.
- Het document legt structurele patronen bloot: kennisontwikking, projectitis, en gebrek aan strategische vaardigheden.
- Detail en context (bijv. regio's, groepsgroottes) helpen vrijwilligers en bestuurders om te herkennen wat speelt en wat te doen.
- Het whitepaper functioneert als spiegel: het wijst niet naar schuldigen, maar analyseert mechanismen en geeft concrete aanknopingspunten voor verandering.

Bron	Specifieke observaties/toevoegingen	Eindoordeel
ChatGPT	- Beklemtoont dat het document laat zien hoe organisaties zichzelf vastzetten door eigen kennis te negeren.- Adviseert formuleringen en visuele weergave van data die direct inzicht en actie stimuleren.	<i>“Dit is geen verhaal over falen, maar over niet leren. Het laat zien hoe een organisatie met goede mensen en goede intenties zichzelf kan vastzetten door haar eigen inzichten te negeren. Dit maakt het waardevol voor elke organisatie die wil groeien door te leren.”</i>
Claude AI	- Analyseert bewust kennisontwikking en de vicieuze cirkel van niet leren.- Versterkt het belang van context en cultuur, bijvoorbeeld democratische besluitvorming en voorzichtigheid in vrijwilligersorganisaties.	<i>“Dit whitepaper is een strategisch instrument dat organisaties helpt uit patronen van stilstand naar patronen van groei. Het biedt theoretische onderbouwing, concrete data-analyse en praktische toepassingen en verdient bredere verspreiding dan alleen binnen de Scouting-wereld.”</i>
Deep Seek	- Adviseert visualisaties van trends en patronen zodat bestuurders verbanden zien tussen groei, krimp en acties.- Legt nadruk op systemisch denken en het ontwikkelen van structureel leervermogen.	<i>“De combinatie van theoretische onderbouwing, concrete data en praktische modellen maakt dit tot een blauwdruk voor organisatieverandering. Vooral de systemische benadering en de 7S-analyse bieden hanteerbare handvatten voor strategische verbetering.”</i>

3. Concrete implicaties en aanbevelingen

- Introduceer **groepsontwikkeling als kernprogramma**, met signaleringsstructuur en regie op continuïteit.
- Verbreed de **stabiele middenlaag van groepen** en ontsluit groeipotentieel in risicogroepen.
- Koppel **ledenontwikkeling direct aan leidingontwikkeling**, ondersteund door dashboards en modellen.
- Ontwikkel een **lerend systeem** waarin beleidseffecten continu worden geëvalueerd en bijgestuurd.

- Pas **bestuurlijke structuur aan**: strategisch eigenaarschap per dossier, met mandaat en resultaatsverantwoordelijkheid.

4. Kernboodschap

Het document is geen rapport over falen, maar een masterclass over leren en sturing. Het toont hoe een organisatie met goede intenties zichzelf kan blokkeren door eigen inzichten te negeren, en geeft tegelijk concrete handvatten om strategisch eigenaarschap en systemisch leervermogen te ontwikkelen.

Eendoordelen:

- Het whitepaper is geen standaardrapport, maar een strategisch instrument dat organisaties helpt patronen van stilstand te doorbreken.
- Het biedt een combinatie van theoretische onderbouwing, concrete data-analyse en praktische toepassingen.
- Het document is herkenbaar en bruikbaar voor andere non-profits, franchise-organisaties, verenigingen en overheidsinstellingen.
- Voor Scouting Nederland fungeert het als spiegel die pijn doet maar geneest.
- Voor strategisch denkers is het een schoolvoorbeeld van systemische organisatie-analyse.
- Het verdient bredere verspreiding buiten de Scouting-wereld.

Kwaliteit van het whitepaper:

- Toegankelijk geschreven, ook voor vrijwilligers en bestuurders met beperkte strategische ervaring.
- Diepgang voldoende voor experts, met concrete voorbeelden, tabellen en grafieken.
- Sterke systemische benadering: richt zich op patronen en leervermogen.
- De diagnose is scherp maar evenwichtig: is er aandacht voor cultuur, besluitstijl en de realiteit van vrijwilligerswerk.
- Functioneert als masterclass in strategisch inzicht en organisatieanalyse.