



YOUTH FOR UNDERSTANDING

HVORDAN KAN YFU NORGE SOM EN FRIVILLIG, NON-PROFIT ORGANISASJON
OVERLEVE I ET ØKENDE KOMMERSIELT UTVEKSLINGSMARKED?

STINA RÅNGEVALL JOHANSSON, ANE RØST KLAUSEN, KAROLINE PAULEN & EKATERINA ZOLOTOVA



YOUTH FOR UNDERSTANDING
Intercultural Exchange Programs

UiO • Universitetet i Oslo



Abstract

The key objective of the present report is to work out a strategic plan and a course of action for the non-profit exchange organization Youth For Understanding Norway (YFU Norge). The organization with 64-year-long history is today represented in more than 50 countries of the world, offering pupils to make a journey of their lifetime. YFU's dedicated employees and involved volunteers work together to make the exchange experience informative, safe and interesting. However, in today's commercialized market it becomes difficult for a non-profit actor to compete on against profit-targeted companies.

The growing economic pressure calls for new strategies that could improve the performance of YFU Norway. In order to thoroughly investigate and analyze the existing possibilities, the research group decided on the use of methodological pluralism. In total, there were conducted 10 in-depth interviews, including interviews with YFU Denmark, YFU Germany, volunteers and employees; a survey focusing on customers' experiences and opinions; qualitative analysis of program content and YFU customers' motivation; SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); analysis of the organization's liquidity.

The results are sorted and presented according to the four main areas of the research: Marketing, Recruitment, Volunteering, Program Content and Quality. In Chapter 5, we discuss how YFU could implement organizational culture and employee branding that would help the organization to consciously build up the YFU identity and successfully communicate it to the society. Chapter 6 discusses the key recruitment factors: For example the importance of security, price and availability in decision making process; role of Internet, schools and blogs in providing the information to students; the importance of parents in choosing the exchange organization. Further, Chapter 7 takes up the issues of program content and quality. Here, we point out that YFU should be more open and direct in informing pupils about the substantial amount of varied courses, seminars and meeting that are included in the program price and are crucial for making the exchange year into the positive lifetime experience. Finally, Chapter 8 elaborates on the role of volunteers in the functioning of YFU Norway. Motivation is claimed to be one of the key factors here. A considerable improvement could result from introducing a value-based management and from optimizing the volunteer participation in the functioning of the organization.

During the collaboration, the project group got deeply involved with the YFU values including promoting quality and sustainability, appreciating diversity and international solidarity. We, therefore, did our best to work out a strategy, which will hopefully contribute to a bright and secure future for YFU.

Sammendrag

Hovedmålet med rapporten er å utarbeide en strategisk handlingsplan for non-profit utvekslingsorganisasjonen Youth For Understanding Norge (YFU Norge). Organisasjonen med sin 64 år lange historie, er i dag representert i mer enn 50 land verden over og er en del av et internasjonalt nettverk som tilbyr elever sin livs reise. YFU har dedikerte ansatte og engasjerte frivillige som jobber sammen for å gjøre utvekslingerfaringen trygg, informativt og interessant. I dagens marked som preges av økende kommersialisering, blir det imidlertid vanskelig for en non-profit aktør å konkurrere mot profitt-målrettede selskaper.

Det økende økonomiske presset krever nye strategier som kan forbedre resultatene til YFU Norge. For å grundig undersøke og analysere de eksisterende mulighetene, besluttet prosjektgruppen å ta i bruk både kvalitative og kvantitative metoder. Totalt ble det gjennomført 10 dybdeintervjuer, inkludert intervjuer med YFU Danmark, YFU Tyskland, frivillige og ansatte; en undersøkelse med fokus på deltagerens erfaringer og meninger; analyse av programinnhold og YFU deltagermotivasjon; SWOT-analyse (styrker, svakheter, muligheter og trusler) og analyse av organisasjonens likviditet.

Resultatene er sortert og presentert i henhold til de fire hovedområdene i undersøkelsen: Markedsføring, Rekruttering, Frivillighet og Kvalitet og Innhold. I kapittel 5 diskuterer vi hvordan YFU kan implementere en organisasjonskultur og intern merkevarebygging som vil hjelpe organisasjonen til å bevisst bygge opp YFU sin identitet og kommunisere dette til samfunnet. Kapittel 6 omhandler de viktigste rekrutteringsfaktorene: for eksempel viktigheten av sikkerhet, pris og tilgjengelighet i beslutningsprosessen; hvilket rolle Internett, blogger og skolene spiller for å gi informasjon til studenter og viktigheten av foreldre i valget om utvekslingsorganisasjon. Videre tar kapittel 7 opp spørsmål om programinnhold og kvalitet. Her peker vi på at YFU bør være mer åpen og direkte i informasjon til elevene om den betydelige mengden varierte kurs, seminarer og møter og annet som inngår i programprisen og er avgjørende for å gjøre utvekslingsåret til en positiv opplevelse. Til slutt, utdyper kapittel 8 om rollen frivillige har i driften av YFU Norge. Motivasjon blir sett på å være en av de viktigste faktorene her. Ved å innføre verdibasert ledelse kan man oppnå et en betydelig forbedring, og en optimalisering av frivillig deltakelse i driften av organisasjonen.

Under samarbeidet ble prosjektgruppen dypt involvert i YFU sine verdier, inkludert verdiene om å fremme respekt, og å verdsette mangfold og internasjonal solidaritet. Vi har derfor gjort vårt beste for å utarbeide tiltak og handlingsplaner, som forhåpentligvis vil bidra til en lys og sikker framtid for YFU.

Forord

Våren 2015 har vi fått anledning til å bryne oss på arbeidslivets utfordringer gjennom et reelt oppdrag for en ekstern oppdragsgiver i Prosjektforum. Oppdragsgiveren vår var YFU Norge, en ideell organisasjon for utvekslings elever på videregående skole. Prosjektgruppen bestod av fire studenter ved masterprogrammet Organisasjon, Ledelse og Arbeid (OLA) ved Universitet i Oslo.

Vi vil takke Therese Stoveland-Alfsen og Siri Sandberg (henholdsvis generalsekretær i permisjon og fungerende generalsekretær) for å inspirere, engasjere, svare på spørsmål og utfordre oss i arbeidet med prosjektet. Videre vil vi takke alle ansatte og frivillige i YFU Norge som velvillig har stilt til intervju og kommet med tips og råd i prosessen. Vi ønsker også å takke YFUs søsterorganisasjoner i Danmark, Tyskland, Sverige, Finland og USA. AFS Internasjonal Utveksling var eneste konkurrerende organisasjon som stilte opp til intervju, og vi ønsker spesielt å takke for verdifull informasjon om AFS sine aktiviteter.

Vi er takknemlig for alle de inspirerende foredragsholderne som har vært innom prosjektforum, og Tian Sørhaug, Eric Breit og Runar Forsetløyken som sørger for at dette flotte faget blir tilbudt masterstudenter på OLA.

Sist, men ikke minst vil vi takke veilederen vår Arne Bygdås ved Arbeidsforskningsinstituttet som har kommet med oppmuntrende ord, gode råd, nybrygget kaffe og sørget for kvalitetssikring av prosjektet.

Dette har vært en svært nyttig og interessant erfaring som vi tar med oss i videre studier og arbeidsliv. Vi håper også at rapporten kan komme til nytte for YFU Norge sitt viktige arbeid i framtiden.

Prosjektgruppen:

Stina Rångevall Johansson

Ane Røst Klausen

Karoline Paulen

Ekaterina Zolotova



Begrepsavklaring

AFS - AFS Norge Internasjonal Utveksling

Amicus - Young Life - Amicus International Student Exchange

Aspect - Language Education Norge/Aspect

EF - Education First

EVS - Europeisk Volontørtjeneste

Explorius - Explorius Education AS

Into - Into Education AS

Myeducation - Myeducation - Norge AS

QSA - Quality Self Assessment

SIU - Senter for internasjonalisering av utdanning

Speak - Speak Norge AS

STS - STS Education AS

YFU - Youth for Understanding

VF - Vertsfamilie

INNHOILDSFORTEGNELSE

1.0 DEL 1. YFU OG UTVEKSLINGSMARKEDET I DAG	9
1.1 INNLEDNING	10
1.1.1 Oppgavens struktur	10
1.2 BAKGRUNN.....	11
1.2.1 Presentasjon av YFU Norge.....	11
1.2.2 Organisasjonsmodell.....	11
1.2.3 En selvstendig organisasjon med et internasjonalt nettverk.....	12
1.2.3 Lang historie - men fortsatt aktuell	12
2.0 METODE.....	14
2.1 DYBDEINTERVJU YFU NORGE.....	14
2.2 INTERVJU YFU-SØSTERORGANISASJONER OG AFS	15
2.3 SPØRREUNDERSØKELSE UTVEKSLINGSELEVER.....	16
2.4 SØKNADSSKJEMA YFU	16
2.5 ANNET EMPIRISK GRUNNLAG	17
3.0 YFU OG DET NORSKE UTVEKSLINGS-MARKEDET	18
3.1 UTVEKSLINGSMARKEDET	18
3.1.1 Aktørenes synlighet	18
3.1.2 Økonomisk situasjon i markedet.....	<i>Feil! Bokmerke er ikke definert.</i>
3.1.4 Pris	22
3.2 YFU NORGE	23
3.2.1 Antall elever som reiser på utveksling med YFU.....	23
3.2.2 Økonomisk situasjon i YFU Norge.....	<i>Feil! Bokmerke er ikke definert.</i>
4.0 YFU - STYRKER OG SVAKHETER	23
4.1 YFU - EN OVERSIKT	23
4.2 SWOT-ANALYSE YFU	27
4.3 SWOT AFS.....	29
DEL 2. VEIEN VIDERE.....	31
5.0 MARKEDSFØRING.....	33
5.1 OMDØMMET – SUMMEN AV ALLE OPPFATNINGER.....	34
5.2.1 Oppskrift på omdømmebygging.....	34
5.2 MERKEVAREBYGGING I FRIVILLIGE ORGANISASJONER.....	36

5.3 EMPLOYEE BRANDING.....	37
5.3.1 En kultur som sprer YFU sine gode verdier.....	38
5.4 SPILLE PÅ DET UNIKE YFU TILBYR UNDER UTVEKSLINGSOPPHOLDET.....	40
5.5 BLI KJENT GJENNOM NETTVERK.....	41
5.6 SPONSING - FRA VAREMERKE TIL MERKEVARE.....	42
5.6.1 Øvrige inntektskilder for frivillige organisasjoner.....	43
6.0 SMARTERE REKRUTTERING.....	45
6.1 TIDLIGERE UTVEKSLINGSELEVER MÅ BIDRA.....	45
6.2 REKRUTTERE FLERE PÅ NETTET.....	49
6.3 DET VIKTIGSTE ER SIKKERHET, PRIS OG TILGJENGELIGHET.....	51
6.4 HAR FORELDRENE NOE Å SI?.....	55
6.5 ALTERNATIVE REKRUTTERINGSMETODER.....	57
7.0 KVALITET OG INNHOLD.....	59
7.1 HVA INKLUDERES I PRISEN FOR UTVEKSLINGSOPPHOLDET?.....	59
7.2 HVORDAN FÅ FREM DEN GODE KVALITETEN PÅ INNHOLDET I UTVEKSLINGSÅRET?.....	62
7.3 MER FLEKSIBILITET I ORGANISASJONEN KAN LETTE ARBEIDSBELASTNINGEN I SEKRETARIATET.....	64
8.0 FRIVILLIGHET.....	66
8.1 FRIVILLIGE SOM EN ORGANISATORISK STYRKE.....	66
8.2 UTFORDRINGER MED FRIVILLIGHET.....	67
8.3 MOTIVASJON OG FRIVILLIG ARBEID.....	68
8.4 MOTIVASJON OG VERDIBASERT LEDELSE.....	69
8.5 ARBEIDSOPPGAVER OG EIERSKAP.....	71
8.6 BRUK AV MENNESKELIGE RESSURSER.....	73
8.7 STYRKE REGIONAL VIRKSOMHET.....	74
8.8 STANDARDISERT OPPLÆRING OG KURSING AV FRIVILLIGE.....	75
8.9 UTSKIFTNING.....	76
9.0 OPPSUMMERING AV TILTAK.....	79
9.1 ORGANISASJONSPROSESS.....	79
9.2 ORGANISATORISKE TILTAK.....	79
10.0 KONKLUSJON.....	84
REFERANSELISTE.....	85
LITTERATUR:.....	85
INTERNE DOKUMENTER:.....	87
HJEMMESIDER:.....	87

VEDLEGG.....	88
VEDLEGG 1. MANDAT	89
VEDLEGG 2. SIU UTVEKSLINGSELEVER (VG2), SKOLEÅRET 2013-14	89
VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE: DYBDEINTERVJU LEDELSE OG ANSATTE	90
VEDLEGG 4. INTERVJUGUIDE: DYBDEINTERVJU STYRE.....	91
VEDLEGG 5. DYBDEINTERVJU: FRIVILLIGE	92
VEDLEGG 6. KORTSVARSSPØRSMÅL: SØSTERORGANISASJONER	93
VEDLEGG 7. DYBDEINTERVJU: SØSTERORGANISASJONER.....	94
VEDLEGG 8. DYBDEINTERVJU: AFS.....	95
VEDLEGG 9. KORTSVARSSPØRSMÅL: AFS.....	97
VEDLEGG 10. SPØRREUNDERSØKELSE: UTVEKSLINGSELEVER.....	100
VEDLEGG 11. UTDRAG FRA 104 YFU-SØKNADER	98
VEDLEGG 12. HVILKE LAND UTVEKSLES DET TIL MED PRISER HENTET FRA NETTSIDENE TIL DE ULIKE UTVEKSLINGSORGANISASJONENE.....	100
VEDLEGG 13. HISTORISK OVERSIKT OVER UTVEKSLINGSELEVER SOM REISTE MED YFU FRA 1967-2013	102
VEDLEGG 14. INNTJENING PER NORSK UTVEKSLINGSELEV	102
VEDLEGG 15. KOSTNAD PER ANSATT	107
VEDLEGG 16. YFU USA PROGRAM SAFETY	103
VEDLEGG 17. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL EXPLORIUS.....	103
VEDLEGG 18. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL STS	104
VEDLEGG 19. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDE TIL EF	104
VEDLEGG 20. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDE TIL AFS.....	104
VEDLEGG 21. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL YFU.....	105
VEDLEGG 22. HVA INKLUDERES I PRISEN?	106
VEDLEGG 23. OVERSIKT OVER SEMINARENE I DE ULIKE UTVEKSLINGORGANISASJONENE	107
VEDLEGG 24. ATKINSON - THE FLEXIBLE FIRM.....	108
VEDLEGG 25. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : ER DU FRIVILLIG I YFU?	109
VEDLEGG 26. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : MOTIVASJON OG ENGASJEMENT I YFU	109
VEDLEGG 27. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : HVA VAR DET SOM GJORDE AT DU SLUTTET I YFU?	110

1.0 DEL 1.

YFU OG UTVEKSLINGSMARKEDET I DAG

Hva er det beste med YFU?

«Menneskene. Og kjærligheten de føler til YFU.»

Informant frivillig

«Min motivasjon for å være frivillig er først og fremst at jeg ønsker at YFU skal fortsette, og gjøre det som de har gjort siden det startet. Jeg synes det er viktig at YFU finnes. YFU som organisasjon gjør noe viktig for verden.. Viktig å møte de andre frivillige, som også samler seg rundt det målet.»

Informant frivillig

«Kjerneverdier til YFU: Engasjert, Personlig og Trygg. Kommersielle aktører er flinkere på å selge inn sine produkter og spiller mer på en kul opplevelse, mens vi tilbyr et år med personlig vekst. YFU bør spille på de gode verdiene, og tydeliggjøre i budskapet at vi ikke er som de andre»

Informant ansatt

«Mitt første inntrykk av YFU var at det virket som en gammel organisasjon som er både en stødig og stabil aktør, både som arbeidsgiver og for de som velger å reise ut med dem. Å være ansatt hos YFU er mer enn en jobb, det har en personlig forankring og er bygget på engasjement.»

Informant ansatt

Denne delen består av fire kapitler: Innledning og Bakgrunn, Metode, YFU og det Norske Utvekslingsmarkedet og YFU- Styrker og Svakheter. Den første delen er ment til å gi et overblikk over YFU som organisasjon, og YFU sin rolle i utvekslingsmarkedet i dag.

1.1 INNLEDNING

YFU er en ideell og non-profit utvekslingsorganisasjon for elever på videregående skole. Organisasjonen har en historie som strekker seg tilbake til kjølvannet av andre verdenskrig og har eksistert i Norge siden 1967. Utvekslingsmarkedet i Norge har økt de siste årene og bidratt til at flere kommersielle utvekslingsaktører overtar større markedsandeler. Prosjektgruppen møtte en organisasjon på randen til krise med økende internasjonale, nasjonale og organisatoriske utfordringer, og med mange spørsmål om veien videre. For å klare å bistå YFU i deres fortsatte arbeid har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan kan YFU Norge som en frivillig, non-profit organisasjon overleve i et økende kommersielt utvekslingsmarked?

Prosjektgruppens mål ble å lage en rapport basert på empiri med så stor nytteverdi som mulig for YFU. For å besvare problemstillingen har tanken bak arbeidet vært bredde, og ikke dybde, og dette vil gjenspeile seg i rapporten. Med en bred kartlegging og forslag til strategier på ulike nivåer ønsker vi å presentere en oversikt og ett grunnlag YFU kan bruke for sitt fortsatte arbeid og de valgene de er nødt til å ta fremover. Prosjektgruppens arbeid har bestått av å sette seg inn i, og kartlegge det norske utvekslingsmarkedet og YFU sine styrker og svakheter med målet om å kunne gi empirisk funderte forslag til tiltak for deres videre arbeid.

1.1.1 OPPGAVENS STRUKTUR

Oppgavens første del er en beskrivelse av nå-situasjonen til YFU Norge og det norske utvekslingsmarkedet, mens den andre delen retter blikket fremover. Den første delen (kapittel 3-4) vil i tillegg til en oversikt av utvekslingsmarkedet presentere en SWOT-analyse der YFU sine styrker, svakheter, muligheter og trusler vil bli belyst. Den andre delen er oppdelt i fire fordypende områder: Markedsføring (kapittel 5), Rekruttering (kapittel 6), Kvalitet og innhold (kapittel 7) og Frivillighet (kapittel 8). Områdene inneholder beskrivelser, tilpasset og relevant teori og forslag til tiltak basert på dette. Oppgavens siste del (kapittel 9) oppsummerer tiltakene og presenterer mulige veivalg for YFU.

1.2 BAKGRUNN

1.2.1 PRESENTASJON AV YFU NORGE

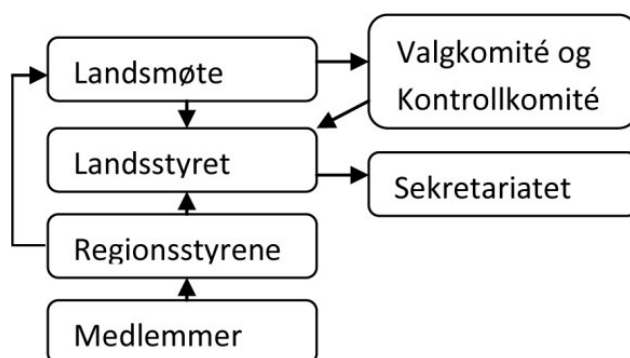
YFU Norge er en frivillig, medlemsbasert ungdomsorganisasjon med et formål om å øke toleransen og redusere avstanden mellom mennesker. Organisasjonen har ca. 500 betalende medlemmer. Den overordnede visjonen er “*Trygg utveksling for en fredeligere verden*”. Aktivitetene i organisasjonen er å gjennomføre internasjonale utvekslingsprogrammer og være en aktiv medlemsorganisasjon. Organisasjonen er som nevnt en non-profit organisasjon. Hansmann (1980) definerer en non-profit organisasjon som en organisasjon som er forhindret fra å distribuere “nettooverskuddet”, dersom de har noe, til individ som utøver kontroll over organisasjonen, slik som medlemmer, ansatte, direktør eller ledelse (Hansmann 1980:838).

1.2.2 ORGANISASJONSMODELL

Organisasjonen er en selvstendig, demokratisk og ideell ungdomsorganisasjon som er religiøs og politisk uavhengig. Den øverste myndighet er det årlige Landsmøtet, der YFUs medlemmer har møterett. Delegater fra regionene velges under årsmøtet og disse har stemmerett under Landsmøtet. Landsstyret, valgt på Landsmøtet, er organisasjonens styringsmyndighet mellom landsmøtene. YFU Norge er videre delt inn i regioner. Sekretariatets generalsekretær ansettes av Landsstyret, og har arbeidsgiveransvar overfor sekretariatets øvrige ansatte (Regionshåndboken 2015).

I 2015 består sekretariatet av: fungerende generalsekretær, organisasjonssekretær, outboundkoordinator, inboundkoordinator, og tre frivillige volontører gjennom Europeisk Volontørtjeneste (EVS).

YFU Norges organisasjonsmodell per 1.1. 2015. (Regionshåndboken 2015):



For å beskrive og danne et forståelsesgrunnlag for YFU som organisasjon og deres forutsetninger har vi valgt å sette inn YFU i en teoretisk kontekst. Mintzberg (1991) presenterer seks ulike konfigurasjoner som organisasjoner kan være. De utgjøres av ulike sammensetninger av for eksempel personalgrupper og har ulike faktorer som definerer den

spesifikke konfigurasjonen. Han argumenterer for at når organisasjoner opplever utfordringer er det viktig å være bevisst om hvilken konfigurasjon som best samsvarer med den enkelte organisasjonen, slik at man finner en løsning basert på ens egne forutsetninger.

Basert på den kjennskapen vi har om YFU kan organisasjonen ses som en “*missionary organisation*”. Noen av hovedtrekkene som finnes igjen i YFU er at organisasjonen er dominert av sin ideologi og holdes sammen av felles verdier mellom medlemmene i organisasjonen. Disse organisasjonene er relativt gamle, da det tar tid for verdier å institusjonaliseres. Man er avhengig av medlemmene og organisasjonen vokser seg derfor ikke veldig stor. Måten å fatte beslutninger på er desentralisert gjennom at makten er spredd over mange individer, og dette ser vi gjennom YFU sin demokratiske struktur. Organisasjonens atferd er lite formalisert og det er mangel på kontrollsystem og kvalitativ planlegging. Man vil helst ikke leie ut oppgaver til eksterne aktører da man risikerer å overgi kontrollen, over blant annet verdier. Det er løs arbeidsdeling mellom ansatte og frivillige og få som sitter på spesialisert kompetanse da dette kan endre strukturen.

1.2.3 EN SELVSTENDIG ORGANISASJON MED ET INTERNASJONALT NETTVERK

YFU Norge er en selvstendig organisasjon som inngår i et internasjonalt nettverk av andre YFU organisasjoner. Internasjonalt er de en av verdens største og eldste utvekslingsorganisasjoner, og er representert i mer enn 50 forskjellige land. Siden etableringen i 1951 har over 260 000 mennesker fra hele verden deltatt på ulike YFU-program. For elever er årsutveksling det vanligste utvekslingsprogrammet internasjonalt, men det er også mulig å reise på semesterprogram eller sommerprogram. Felles for alle nasjonale YFU organisasjoner er forpliktelsen om å arbeide etter et sett med regler og retningslinjer: Basic Standards (YFU International 2015).

1.2.3 LANG HISTORIE - MEN FORTSATT AKTUELL

YFU oppstod i en tid da etterkrigstidens interkulturelle ungdomsarbeid var opptatt av å etablere kommunikasjon mellom individer fra forskjellige nasjoner for å oppnå forsoning og fred (Otten 2009 i Vasbø 2013:84). Målet med arbeidet var å bekjempe fordommer ved å oppdage kulturelle likheter (Roth 1999 i Vasbø:84). Verdenssamfunnet har utviklet seg en del siden YFU startet, men Vasbø hevder i sin doktoravhandling 2013 at selv om konseptet



“interkulturell læring” bør fornyes, så kan fortsatt organisert interkulturelt ungdomsarbeid være effektive læringskontekster. (Vasbø 2013:90):

Det at ungdommer får utforske og tematisere forskjeller basert på deres sosiale og kulturelle livsverdener, kan utstyre ungdommer med hva signifikante forskjeller kan være og gi dem redskap for å håndtere forskjeller i deres hverdagsliv... Dette er faktisk enda viktigere i dag, når forskjeller kan vere vanskelige å få øye på gjennom den tilsynelatende økende likheten som vi ser gjennom en delt global ungdomskultur.

2.0 METODE

For å svare på prosjektet sin problemstilling, og YFU sine ønsker om en kartlegging av markedet, SWOT-analyse og videre strategiske anbefalinger, valgte vi å ta i bruk en metodisk pluralistisk tilnærming (Moses & Knutsen 2012). Prosjektgruppen har utført dybdeintervjuer, kortsvartsspørsmål over email, spørreundersøkelse blant utvekslings elever, systematisert tidligere søknadskjema og funnet relevant statistikk fra Senter for Internasjonalisering (SIU) for å gi et best mulig empirisk grunnlag. Målet er at YFU kan bruke våre empiriske resultater til å få en bedre oversikt over utvekslingsmarkedet og egen organisasjon, slik at de står bedre rustet til å ta strategiske valg for fremtiden.

Etttersom YFU ønsket at vi skulle kartlegge utvekslingsmarkedet og konkurrentene, var den originale planen å intervju konkurrentene og utføre en benchmarking-analyse. Dette var ikke så enkelt i praksis, da konkurrentene ikke sa seg villig til et intervju eller villig til å utgi noe informasjon. Utvekslingsmarkedet er et lukket marked med lite informasjonsdeling, hvor de ikke ville oppgi antall elever som utvekslet gjennom organisasjonene, selv om dette kunne vært et konkurransefortrinn. Vi kan kanskje se fraværet av informasjonsdeling som et tegn på at det er høy konkurranse i bransjen. Måten vi valgte å løse denne utfordringen var ved å ta i bruk tilgjengelig informasjon og statistikk fra SIU og gjennom en elevundersøkelse fra de ulike organisasjonene. Vi vil også, så langt som det er mulig, prøve å sammenligne YFU med andre utvekslingsorganisasjoner.

2.1 DYBDEINTERVJU YFU NORGE

For å forstå bedre YFU og deres utfordringer og potensiale valgte vi å benytte dybdeintervju. Kvale og Brinkmann viser at dybdeintervjuer har til hensikt å få fram hverdagsbeskrivelser fra informantene som kan hjelpe til å tolke de større fenomenene (2009 i Johannessen *et al.* 2010). Vår antakelse var at de nærmest organisasjonen vet best hvor skoen trykker, og vil ha kjennskap til mulighetene og forutsetningene for endring. Vi startet med åpne intervjuer av ledelsen for å finne fokusområder og på bakgrunn av dette har vi valgt ut kategoriene: Markedsføring, Rekruttering, Kvalitet og innhold i programmet og Frivillighet.

Vi hadde en antakelse om at medlemmenes posisjon i organisasjonen ville påvirke deres meninger og tanker om YFU. For å få frem de forskjellige synspunktene, valgte vi derfor å intervju to ledere, to ansatte, to fra styret og to frivillige i YFU Norge. Vi lagde fire forskjellige intervjuguides etter hvilke posisjon informantene hadde¹. Intervjuguidene er relativt like, men med noen variasjoner etter hvilke spørsmål vi mente var hensiktsmessig å fokusere på.

YFU Norge er en liten organisasjon, så en utfordring er å beholde anonymiteten til informantene. Vi vil derfor navngi dem som enten kun “informant”, “informant (og deres posisjon)”, eller kun deres posisjon i rapporten. Denne inndelingen vil tas etter hva som er hensiktsmessig eller som kan ha en påvirkning for oppgaven, i balanse med informantenes mulighet for anonymitet. Da ledelsen også er ansatte vil de innimellom omtales som “ansatte” for å ytterligere respektere informantenes anonymitet.

2.2 INTERVJU YFU-SØSTERORGANISASJONER OG AFS

Som det framgår av problemstillingen lurte vi på hvordan YFU som en ideell, non-profit organisasjon kan overleve i et stadig økende kommersielt utvekslingsmarked. Vi ønsket derfor å undersøke om YFU sine søsterorganisasjoner opplevde de samme utfordringene, og hvordan de håndterte dette. Vi sendte ut kortvarsspørsmål over email, hvor vi fikk svar fra YFU Danmark, - Sverige, - Finland og - Tyskland. Dette var for å innhente generell informasjon om deres markedsposisjon, og høre kort om hvilke strategier de hadde for fremtiden. Kortvarsspørsmål ble også sendt til YFU USA, hvor temaet handler om deres alumninettverk. Vi ønsket også å utføre dybdeintervju med disse aktørene, men en utfordring her var at de ulike organisasjonene var midt i rekrutteringsfasen, og hadde svært lite tid til overs. Derfor ble det kun utført dybdeintervju med YFU Danmark og YFU Tyskland. Dette ses ikke på som et problem for rapporten, ettersom den viktigste informasjonen ble innhentet fra kortvarsspørsmålene.

Det ble utført et kort telefonintervju, og et dybdeintervju med AFS. Organisasjonen er en ideell, non-profit utvekslingsorganisasjon i Norge. De samarbeider til en viss grad med YFU,

¹ Se vedlegg 3, 4 og 5.

² Les mer om spørreundersøkelsen i kapittel 2.3.

men samtidig konkurrerer de om de samme elevene. Vi tilpasset derfor vår intervjuguide til hva som ville være passende for dem å svare på. Vi fikk gode svar fra AFS, men det var likevel ikke alle spørsmål som de var villig til å svare på.

2.3 SPØRREUNDERSØKELSE UTVEKSLINGSELEVER

Siden det var vanskelig å få informasjon direkte fra konkurrentene til YFU, valgte vi å utføre en spørreundersøkelse med utvekslings elever som tidligere har reist med de ulike organisasjonene. Gjennom nettsiden «www.utvekslingsblogger.com», fant vi blogger til norske elever som tidligere har reist på utveksling. Siden de fleste bloggere har offentliggjort sin email adresse, var det mulig for oss å ta kontakt med dem og be dem besvare 10 spørsmål. Vi benyttet et semistrukturert spørreskjema, med både svaralternativer og åpne spørsmål (Johannessen *et al.* 2010). Svarene fra de åpne spørsmålene ble kategorisert slik at det var enkelt å sammenligne svarene.

Totalt ble spørreundersøkelsen sendt til over 250 utvekslings elever, og 121 av dem svarte på spørsmålene. De elevene som tok seg tiden til å gjennomføre spørreundersøkelsen, ga utfyllende svar på over 98% av spørsmålene. Vårt utvalg er basert på utvekslings elever som blogger, og man bør derfor være oppmerksom på at det er mulig at de ikke er representative for alle utvekslings elever (Johannessen *et al.* 2010). Noen av elevene fra enkelte organisasjoner var også mer representert enn andre. Allikevel, mener vi at innhentet data er troverdig blant de som deltok og vil gi et godt grunnlag for videre analyse.

2.4 SØKNADSSKJEMA YFU

Alle elever som reiser med YFU fyller ut et søknadsskjema hvor de svarer på forskjellige spørsmål om deres valg av organisasjon og mer. Skjemaet har åpne spørsmål, etter erfaring med mye “ja-siing” ved valgalternativer. Dette er veldig verdifull informasjon, men den er ikke tidligere blitt systematisert og analysert av YFU. Vi valgte ut 4 spørsmål fra søknadsskjemaene som vi mente var relevante for denne rapporten. Svarene ble kodet i kategorier, slik at dette ble oversiktlig for YFU. Vi har også brukt svarene som empirisk grunnlag innenfor temaene Rekruttering og Kvalitet og innhold i programmet.

2.5 ANNET EMPIRISK GRUNNLAG

Vi har benyttet statistikk fra SIU i vår kartlegging av utvekslingsmarkedet. Det fantes kun generell informasjon, og de kunne heller ikke gi ut organisasjonsspesifikk informasjon, som hvor mange elever hver organisasjon sendte ut. Hjemmesidene til de ulike organisasjonene har også blitt brukt for å få oversikt over deres program og hva de tilbyr - og til hvilke pris. Gjennom nettsiden www.proff.no har vi også sett på årsregnskapene for utvekslingsorganisasjonene.

For å få et bedre grunnlag til å forstå YFU som organisasjon, har vi lest gjennom og brukt flere interne dokumenter. Noen eksempler på disse er Regionshåndboken, Quality Self Assessment og opplæringsplan for YFU-skolen. Dette er informasjon som YFU selv har tilgang på, men vi mente det var fruktbart å systematisere og samle viktig informasjon for å gjøre dette mer tilgjengelig for YFU.

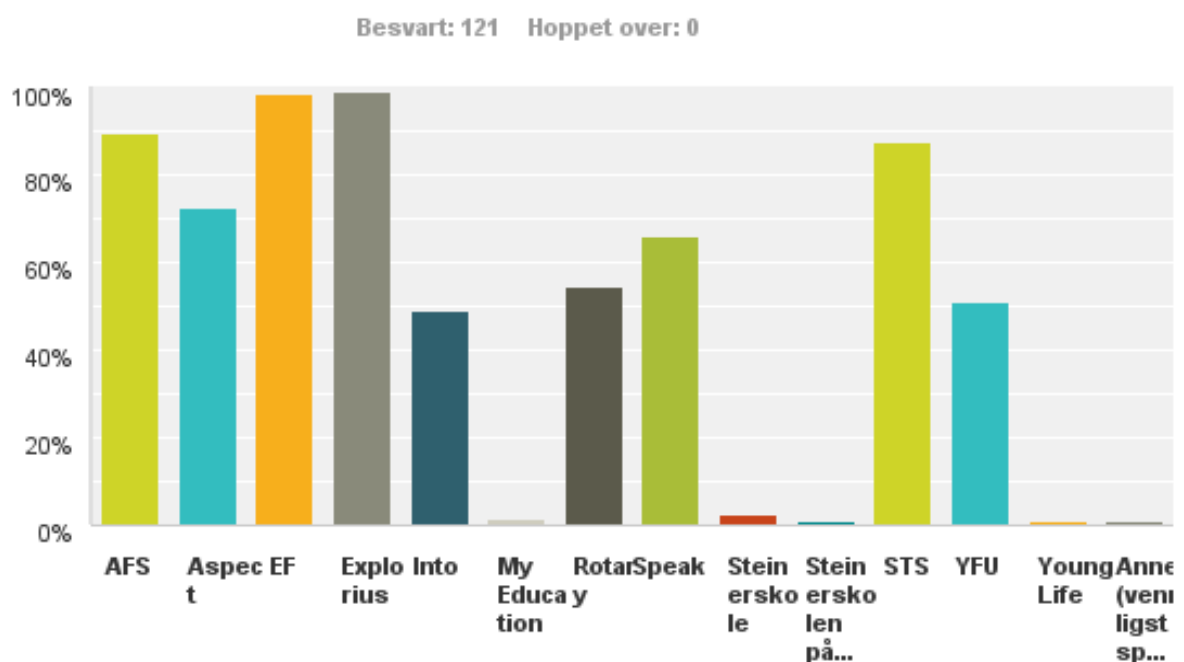
3.0 YFU OG DET NORSKE UTVEKSLINGS- MARKEDET

3.1 UTVEKSLINGSMARKEDET

3.1.1 AKTØRENES SYNLIGHET

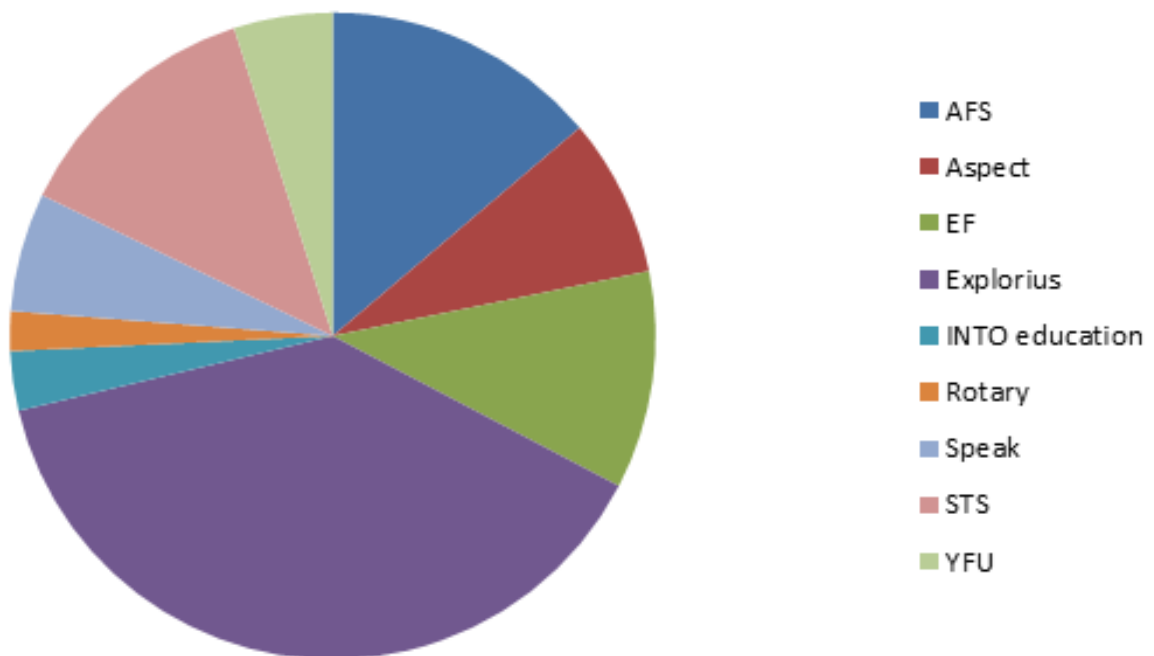
Grunnet lite samarbeid mellom aktørene i bransjen, ble kartlegging av markedet til en mer omfattende oppgave enn man skulle tro i begynnelsen. Prosjektgruppen måtte lete etter alternative kilder for å hente informasjon. En av slike kilder ble elevspørreundersøkelsen gjennomført på email². Spørreundersøkelsen viser at bare to organisasjoner er kjent hos nesten alle utvekslingselevne: Explorius (99%) og EF (98%). Høyt nivå av kjennskap viser elever også til AFS (89%) og (88%). Litt mindre kjent er Aspect (73%), Speak (66%), Rotary (55%) og YFU (51%) (jf. Figur 1). Disse dataene indikerer at YFU trenger nye markedsføringsstrategier for å forbedre kjennskap til organisasjonen blant elevene og foreldrene.

Figur 1. Kjennskap blant elever til forskjellige utvekslingsorganisasjonene.



² Les mer om spørreundersøkelsen i kapittel 2.3.

Videre viser undersøkelsen hvor stor andel av markedet organisasjonene opptar. Ifølge Figur 2, har Explorius 39% av det norske markedet, som er betydelig høyere mer enn deres nærmeste konkurrenter – AFS (14%), STS (13%), EF (11%). YFU sin andel i markedet ligger på rundt 5% i følge vår spørreundersøkelse. Det at utvalget består av elever som skriver blogg, kan være en trussel mot analysens representativitet. Ifølge Album *et al.* (2010), kan spørreundersøkelser gi god informasjon, men man må ta høyde for usikkerhetene. Derfor sammenligner vi data hentet fra bloggundersøkelsen med regnskapstallene for de forskjellige organisasjonene. Figur 1 indikerer at data fra bloggundersøkelsen korresponderer til omsetning i utvekslingsorganisasjonene. Spredning i prosentandel varierer fra 0.27% opp til 7%. Imidlertid er en slik høy prosentvariasjon registrert for bare en organisasjon – STS. En annen signifikant spredning er på 4% (INTO). Markedsandelen for andre organisasjoner varierer ikke mer enn på 1% til 2%. Man kan anta at disse variasjonene er et resultat av fravær av regnskapstall for Rotary. De faktiske tallene er ikke tilgjengelig for oss, så vi velger derfor å bruke tallene fra undersøkelsene som grunnlag for vår videre analyse.



Figur 2. Andel av norsk utvekslingsmarkedet etter organisasjonen (%).

Tabell 1. Andel av norsk utvekslingsmarked ifølge bloggundersøkelsen, regnskaps- og SIU tall (%).

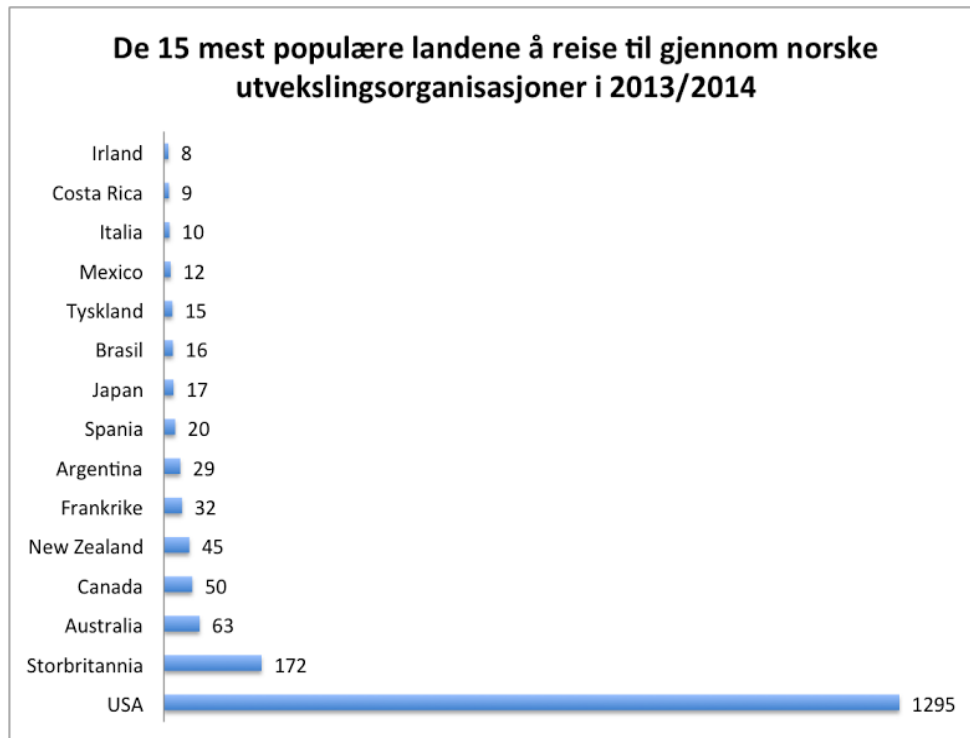
Organisasjon	Omsetning		Bloggundersøkelse	Data innhentet fra org. og SIU
	NOK	%	%	%
AFS	22,989.00	16.42	14.41	18.96
Aspect	13,980.00	9.99	7.63	-
EF	17,194.00	12.28	11.02	-
Explorius	51,069.00	36.49	38.98	-
INTO education	9,076.00	6.48	2.54	-
Rotary	-	0.00	1.69	-
Speak	10,316.00	7.37	5.93	-
STS	7,848.00	5.61	12.71	-
YFU	7,492.00	5.35	5.08	6.64
TOTAL	139,964.00	100	100	100% (1055 elever)

3.1.3 HVILKE LAND UTVEKSLES DET TIL?

YFU Norge er den utvekslingsorganisasjonen som utveksler til flest land av de godkjente utvekslingsorganisasjonene. AFS er nummer to med 32 land. Ellers har Explorius tilbud om å reise til 13 land, My Education og Into Education utveksler til 11 land, STS High School utveksler til 10 land, Aspect Education utveksler til 9 land, Speak utveksler til 5 land, EF utveksler til 3 land, og Amicus sender kun utvekslingselever til USA³. FU Norge og AFS Internasjonal Utveksling er de som utveksler til flest land av organisasjonene i undersøkelsen. De utveksler til 19 av de samme landene, og i 16 av landene tilbyr YFU Norge en pris som er lavere enn prisen som AFS tilbyr for å reise på utveksling.

Figur 3. De 15 mest populære landene å reise til

³ Se Vedlegg 2



I denne fremstillingen ser vi hvilke land som var mest populære å reise til i 2013/2014. USA er det absolutt mest populære landet å reise til, hvor hele 1295 utvekslingselever reiste hit gjennom utvekslingsorganisasjoner i 2013/14. Etter USA kommer Storbritannia med 172 elever, Australia med 63 elever, Canada tok imot 50 norske utvekslingselever og 45 elever reiste til New Zealand i 2013/2014.

Selv om YFU er den av utvekslingsorganisasjonene som tilbyr utvekslingselever å reise til flest land, tilbyr organisasjonen ikke populære land som Storbritannia, Canada, Italia, Costa Rica og Irland. I tre av disse landene er det også mulig å studere på engelsk. I YFUs søknadsskjema ble elevene som reiste i 2014⁴, spurt hva som avgjorde hvilket land de ønsket å reise til: 97 av de spurte nevnte at de valgte landet fordi de var fasinert av landet, 59 nevnte at de ønsket å lære språket og hele 42 oppgav at de valgte landet fordi de ønsket å forbedre engelskkunnskapene sine.

I diskusjoner med ansatte i YFU, har det også vært et tema om organisasjonen bør satse på å utveksle med andre land enn USA. Etersom en så stor andel elever ønsker å reise til USA, kan det bli vanskelig å få en bærekraftig forretningsmodell ved kun å basere seg på 559 elever som velger andre land. Vi vet også at YFU har en begrenset kvote for å sende utvekslingselever til Australia og New Zealand.

⁴ Se vedlegg 11

3.1.4 PRIS

Tabell 3. Pris utvekslingsorganisasjoner

	YFU	AFS	EF	Aspect	Into	Explorius	My Education Norway	Speak	STS	Young life
USA	94000	95900	82950	76950	85000	78950	62995	79950	84950	67500
Tyskland	65000	69900		61950	53000	52950	53995		54950	

Dersom man sammenligner pris for et utvekslingsår i USA med de andre utvekslingsorganisasjonene i markedet, ser man at AFS er de som tar høyest pris for å sende en utvekslingselev til USA i ett år (95.900 kr.). YFU er den organisasjonen der man må betale nest mest for å reise på utveksling (94.000 kr.). MyEducation er den utvekslingsorganisasjonen der man må betale minst for å reise på utveksling til USA (62.995 kr.). I gjennomsnitt må utvekslingselever betale 80.914 kr. for å reise på utveksling til USA gjennom de ti utvekslingsorganisasjonene som tilbyr utveksling til dette landet. Organisasjonene Into, Explorius, MyEducation og STS tilbyr spesialiserte utvekslingsopphold/select program for utvekslingselever som vil reise til USA. Her får elevene velge for eksempel hvilket område de ønsker å reise til, hvilken skole de ønsker å gå på og så videre. Explorius er den organisasjonen som tar høyest pris for utvekslingselever som reiser igjennom “select” programmet, her må man betale 175.310 kr. for et utvekslingsår⁵.

Syv av de ti utvekslingsorganisasjonene vi har undersøkt utveksler elever til Tyskland. Prisen for å reise på utveksling til Tyskland med YFU Norge er 65.000 kr. Den dyreste utvekslingsorganisasjonen å reise med er AFS, hvor det koster det 69.900 kr for et utvekslingsår. Det er billigst å reise på utveksling til Tyskland med Explorius, her betaler du 52.950 kr. I gjennomsnitt betaler man 58.821 kr å reise på utveksling til Tyskland med de syv utvekslingsorganisasjonene som tilbyr utvekslingsopphold i Tyskland på videregående nivå.

⁵ Se vedlegg 12.

3.2 YFU NORGE

3.2.1 ANTALL ELEVER SOM REISER PÅ UTVEKSLING MED YFU

YFU Norge startet i 1967 – 1968 med å sende ut 10 elever på utveksling. Året etter var tallet 30 elever. I gjennomsnitt sendte YFU Norge ut 135 elever per år fra perioden 1967 – 2000. I perioden 1991 – 2000 sendte de i gjennomsnitt ut 157 utvekslings elever per år. I år 2000 gjorde lånekassen det mulig for utvekslings elevene å motta lån og stipend for godkjent utvekslingsår. Dette førte til en stor økning i antall utvekslingsorganisasjoner og elever som valgte å reise på utveksling i Norge. Fra 2001 – 2013 er gjennomsnittet 80 utvekslings elever per år. I 2013/2014 sendte YFU ut 70 elever, i 2014/2015 sendte de ut 105 elever og i år har de rekruttert 77 utvekslings elever (YFU Norge)⁶.

4.0 YFU - STYRKER OG SVAKHETER

Prosjektgruppen har utarbeidet en kartlegging av YFU sine styrker, svakheter, muligheter og trusler. I dette kapittelet vil det i korthet presenteres funn som er basert på prosjektgruppens empiriske datainnsamlinger av YFU og utvekslingsmarkedet. Målet er å gi YFU en oversikt over både fordeler og ulemper ved organisasjonen som de kan bruke i sitt videre arbeid.

4.1 YFU - EN OVERSIKT

Verdier

YFU er en organisasjon oppbygget rundt et sterkt verdigrunnlag. Da verdensbildet har forandret seg siden YFU ble dannet etter andre verdenskrig, var organisasjonens verdier et tema som ble tatt opp under dybdeintervjuene. Er YFU sine verdier like aktuelle i dag? Informantene mener dette - *“Ja, og de er mer aktuelle enn noen gang med en urolig verden med konflikter på tvers av religion, etnisitet og økt fremmedfrykt”*. En informant belyser at det er *“viktig å belyse respekt, toleranse og å være åpen for andre kulturer og det som er annerledes”*.

⁶ Se vedlegg 13.

Ett annet tema som blitt diskutert er overgang til en annen visumordning enn den YFU bruker i dag. Dette vil innebære å kompensere vertsfamilier som tar imot utvekslingslever. Informantene er enige om at det ikke på noen måter er en optimal løsning, men hvis det sto mellom organisasjonens overlevelse og kompensering av vertsfamilier så er svaret enkelt - YFU må overleve, selv om de må inngå et kompromiss på verdien med frivillige vertsfamilier. *“Det YFU gjør er så pass viktig at det er bedre å bruke kompenserte vertsfamilier enn å legge ned. Vi skal tilby ungdommer utveksling, og vi må gjøre det vi kan for å få det til - selv om det gjør ideologisk vondt”* sier en informant.

Når det kommer til markedsføring løftes det fram at YFU er en verdidreven organisasjon⁷. Da de opplever økende konkurranse fra kommersielle aktører kan verdigrunlaget til en viss grad ha en hemmende effekt på YFU. En av fortrinnene til konkurrentene er markedsføring, men YFU har ingen ønsker om å uttrykke seg på samme måte, og noen av informantene mener at de kommersielle nesten bruker villedende reklame. YFU ønsker å formidle et realistisk bilde av utveksling og selge det på ærlig vis. Samtidig er informantene enige i at YFU sin markedsføring kan forbedres, uten å gjøre kompromisser på verdiene, og at man trenger å formidle organisasjonens unikheter og fordeler på en mer effektiv og eksplisitt måte. Det fremkommer i tillegg under intervjuene at YFU har ikke som mål å vokse mye i det norske markedet, men heller å holde seg stabile og bevare den markedsandelen man faktisk har.

Ustabilitet

Vanskeligheter med å tenke langsiktig er en utfordring for YFU og dette påvirkes av at YFU sliter med ustabil virksomhet. Ujevne prestasjoner i rekruttering av elever skaper ujevne økonomiske resurser, som i tillegg til å innstramme ressurser hemmer rommet for å gjennomføre tiltak. YFU sin økonomi er i tillegg sårbar for eksterne påvirkninger som valutasvingninger, finanskriser og endrede visumregler. Ustabilitet i YFU bærer også preg av at det er høy utskiftning av både ansatte og frivillige. Dette bidrar til tap av kompetanse, diskontinuitet i organisasjonens arbeid, svekker langsiktig planlegging og gjennomføring av tiltak. Ledelsen er klar over årsakene til utskiftningen av ansatte og at de har foretatt en målrettet rekruttering av ansatte våren 2015 der man tatt sikte på å motvirke disse årsakene⁸.

⁷ Les mer i kapittel 5, Markedsføring.

⁸ I enighet med oppdragsgiver kommer derfor ikke utskiftning i sekretariatet å drøftes nærmere i rapporten.

Sekretariat

Sekretariatet består av en gruppe engasjerte mennesker som ser på arbeidet sitt som noe betydelig mer enn en jobb. I de siste årene har de vært underbemannet og opplevd stor grad av overarbeid, stressende dager og følelsen av å konstant være på etterskudd med arbeidsoppgaver. Dette har påvirkningskraft på mange nivåer i organisasjonen. Organisasjonens langsiktige tenkning og handling for fremtiden hemmes da sekretariatet blir tvunget til å prioritere oppgaver som haster og ikke har overskudd til å gjennomføre, eksempelvis, vedtatte tiltak. En ansatt uttrykte at det er *“vanskelig å gjennomføre store endringer når man «alltid ligger bakpå»*”.

Ansatte ser på seg selv som tilpasningsdyktig på nasjonalt nivå og sier det er lett å innføre endringer gitt organisasjonens størrelse. En ansatt beskriver det som *“siden vi er så få trenger endringer kun å passere få instanser”*. Dette står i kontrast til det internasjonale nettverket, hvor det er tungvint med endringer i det og det er vanskeligheter med å tilpasse seg endringer i etterspørsel.

Som nevnt har ledelsen foretatt en ny form for rekruttering - med en annen profil enn tidligere, og de satser de på en høyre lønnsutvikling. Det er opprettet både en “inbound”- og “outboundkoordinator” og tanken er at disse skal ha kjennskap til hverandres arbeid og overlapp hverandre. Informantene stiller seg positiv til at de to nye ansatte skal dele oppgavene mellom seg. Før har de ansatte gjort *“veldig mye alene, uten å vite at det man gjør er riktig”*. Det framkommer også at det ønskes å jobbe mer i team og samarbeide mer i gode og dårlige tider.

Frivillighet

Frivillighet er en av YFU sine største styrker og svakheter⁹. Styrke gjennom at det er basen i organisasjonen, og viser at den er bygget på engasjement, i tillegg er det en faktor som skiller YFU fra andre utvekslingsaktører. Svakheter på den måten at sekretariatet bruker resurser på å koordinere den frivillige virksomheten, i tillegg til at frivillige som ressurs ikke blir brukt på

⁹ Les mer i kapittel 8, Frivillighet.

en optimal måte. Det er også tilfeldig og ikke-systematisert opplæring og overføring av kunnskap til nye frivillige.

Ansatte mener det er utfordringer med å motivere frivillige og føler det er vanskelig å finne en balanse mellom å bruke gulrot og pisk. Det gis uttrykk for frustrasjon over å ikke kunne kreve noe av de frivillige siden de ikke er lønnet. I tillegg oppgir informantene at det er et skille mellom de ansatte og de frivillige, dels gjennom ulike syn på eierskap og at de ulike partene har forskjellige fokus og utgangspunkter. Fra de frivillige sin side etterspør de mer ansvar og varierte arbeidsoppgaver og argumenterer for at dette vil ha en motiverende effekt.

Kommunikasjon mellom sekretariatet, styret og frivillige

Fra intervjuene kommer det fram at styret er lydhøre ovenfor sekretariatets ønsker, og at det er et godt samarbeid. Informantene stiller seg positiv til at det er flere unge og frivillige medlemmer i styret. Kommunikasjonen mellom de frivillige og styret kan forbedres. Mye av kommunikasjonen har til nå gått gjennom sekretariatet, og dette er ikke ønskelig i et overarbeidet sekretariat. I tillegg har kommunikasjonen vært tilfeldig og avhengig av enkeltpersoner. *“Generelt har vi i styret for lite kontakt med frivillige, og det blir mer kontakt med enkeltpersoner”* sier en informant fra styret. Det har vært mangel på systematisert kommunikasjon, formelle møteplasser, og sted for lange diskusjoner. Kommunikasjon mellom sekretariatet og de frivillige har stort forbedringspotensial, dette poengterer både de ansatte og de frivillige.

Innhold i programmene

For elevene tilbys det fem samlinger og seminarer¹⁰ gjennom året der det er mulig å møte andre elever og snakke om det man opplever. Informantene er enige at dette er en viktig ting. Dels gjennom at det skiller YFU fra andre utvekslingsaktører, men også for elevene som deltar er det positivt å bearbeide inntrykkene fra utvekslingen. Informantene mener YFU-elever er uvanlig reflekterte.

Rekruttering¹¹

¹⁰ Les mer i kapittel 7, Kvalitet og Innhold

¹¹ Les mer i kapittel 6, Rekruttering

Under intervjuene mener informantene at skolepresentasjoner med elever som selv har vært på utveksling med YFU, én-til-én-samtaler og skolerådgivere er de mest effektive rekrutteringskanalene. EVS er ikke særlig effektivt da disse frivillige primært kommer fra Tyskland, hvilket ikke er et veldig populært utvekslingsreisemål blant norsk ungdom.

4.2 SWOT-ANALYSE YFU

En SWOT-analyse er en metode for å danne oversikt over, og identifisere en organisasjons ressurser. Denne informasjonen kan hjelpe å danne grunnlaget for fremtidige veivalg. Det er en måte for organisasjoner å bli kjent med seg selv for å se om nåværende strategier er i samsvar med styrker og svakheter i organisasjonen, og muligheter for å håndtere omgivelsenes endringer og utfordringer (Roos *et al.* 1997:142). SWOT-analysen består av fire hovedkomponenter: Organisasjonens sterke (Strengths) og svake (Weaknesses) sider, i tillegg til muligheter (Opportunities) og trusler (Threats). Styrker og svakheter fokuserer på interne faktorer, mens muligheter og trusler ser på omgivelser og eksterne faktorer (Roos *et al.* 1997). SWOT-analysen herunder er basert på dybdeintervjuene med ansatte, ledelse, styret og frivillige i YFU, og er ment som en guide for videre strategiske valg for YFU.

En utfordring med bruk av SWOT-kartlegging er å kategorisere elementer i en spesifikk kategori da et element kan ha flere betydninger for en organisasjon og dermed kvalifisere seg under flere kategorier. Et eksempel som våre informanter trakk frem er organisasjonens bruk av frivillige. Det er en styrke på den måten at det skaper tillit til YFU og viser at organisasjonen skiller seg fra andre utvekslingsaktører, samtidig som det er en svakhet da det er høy utskiftning og vanskeligheter med motivasjon av frivillige. De ulike elementene er derfor plassert i den kategori som best samsvarer med den datainnsamlingen som gir mest mening i forhold til oppgaven.

Figur 4. SWOT-analyse YFU

STYRKER	SVAKHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Ideell, non-profit • Verdibasert • Ikke-kompenserte vertsfamilier • Sterk identitetsfølelse • Lang historie og erfaring • Personlig kontakt med elever • Godt rykte (men begrenset) • Liten organisasjon • Kvalitet framfor kvantitet • Kvalitet i programmene • Tilpasningsdyktige ansatte • Stort internasjonalt nettverk • Menneskene i organisasjonen • Engasjerte ansatte og frivillige • Frivillighetsapparatet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustabilitet • Ujevn rekruttering av elever • Verdibasert hemmer muligheter • Kan ikke markedsføre seg som de kommersielle • Klarer ikke å kommunisere verdier • Sårbar økonomi • Avhengig av å sende elever ut • Avhengig av samarbeid med USA • Lite budsjett • Frivillige <ul style="list-style-type: none"> ○ Uerfarne påvirker kvalitet ○ Utskiftning ○ Vanskelig å motivere • Dårlig informasjonsflyt • Vanskelig med langsiktig tenkning • Relativt ukjent • Underbemanning i sekretariatet • Avhengig av frivillig engasjement • Høy turn-over – kunnskapssvinn • Unge ansatte – mangler tyngde • Vanskelig å gjennomføre strategiske valg • Ineffektiv bruk av de ressurser som finnes i organisasjonen • Lite synlig forskjell mellom YFU og kommersielle aktører
MULIGHETER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> • Økende marked for utveksling • Stabilitet • Mer effektiv og bevisst markedsføring og bruk av sosiale medier • Kommunisere det unike med YFU • Mer effektiv bruk av frivillige (avlaste sekretariatet for arbeidsoppgaver og være ambassadører for organisasjonens verdier) • Muligheter for å utvikle andre programmer • Finne samarbeidspartnere/sponsorer • Bli en læringsinstitusjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Internasjonale utfordringer som valutakurser, politiske endringer, finanskriser • Økende konkurranse fra kommersielle aktører • Konkurrenter med større markedsføringsbudsjett • Økende krav om kompensering av vertsfamilier (spesielt visumordning USA) • Avhengig av lånekassen/skoler til å godkjenne skoleår • Endret etterspørsel mer "shoppingkultur" • Vanskelig å møte endringer i etterspørsel • Målgruppe som skiftes veldig for • Endringer i det internasjonale YFU nettverket går tregt

4.3 SWOT AFS

Vi har utført en SWOT-analyse for AFS basert på dybdeintervjuet med dem. Dette var for å se både likheter og ulikheter i relativt like organisasjoner. Hovedforskjellen er at AFS er større, med flere ansatte og flere frivillige medlemmer. De er flere enn 700 medlemmer, og får derfor støtte fra Fordelingsutvalget i Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.

Utvexlingselevne som reiser gjennom dem må betale kontingent for tre år i stedet for YFUs to år. De sender også ut flere utvexlingselever (230-250) hvert år, og tar imot 150 elever fra utlandet. AFS opplever mange av de samme utfordringene som YFU, som for eksempel det å skille seg ut som en frivillig organisasjon. Likevel er AFS et noe mer kjent merkevarenavn i Norge, og dette kan ses i sammenheng med at de er en større organisasjon. Jo flere som reiser ut med AFS, jo flere kan bli frivillige, og jo flere personer kan fortelle og spre sine opplevelser om organisasjonen. AFS oppgir at *“rekrutteringsmåte ansikt til ansikt, få den personlige kontakten – det å høre fra om opplevelsen fra andre ungdommer”* og *“vi har et godt rykte, og det er mange foreldre som har vært ute med AFS”* er deres største bidrag til rekruttering av nye elever. YFU som en mindre organisasjon kan gi både fordeler og ulemper, sett i forhold til AFS. Fordelene er at de er mer personlig enn AFS, og kan da ha tettere kontakt med sine utvexlingselever og frivillige medlemmer. En mer personlig organisasjon vil lettere tilrettelegge for kommunikasjon mellom de frivillige, og gi et tettere bånd. Ulempene er at YFU har færre medlemmer til å hjelpe til med oppgaver, og dette kan føre til overarbeid av de frivillige og ansatte.

Figur 5. SWOT-analyse AFS

STYRKER	SVAKHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Stabil markedsandel (sender ca 230-250 elever pr år) • Største frivillige utvekslingsorganisasjon i Norge • Non-profit • Verdigrunnlag • Historie • Engasjerte ansatte/frivillige • Organisasjonsskolen • Godt rykte • Tilbyr mange forskjellige land • Del et internasjonalt nettverk med hovedkontor i New York • Del av europeisk paraplyorganisasjon • Medlem av Frivillighet Norge og LNU • Medlemstall på over 700 stk så mottar støtte fra fordelingsutvalget 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er blitt vanskeligere å skille seg ut • Mindre markedsføringsbudsjett enn andre kommersielle utvekslingsaktører • Frivillig organisasjon/frivillighet • Utfordrende å ha nok engasjerte frivillige til enhver tid • Et verdigrunnlag som gjør at man ikke kan gjøre alt på merkevarebyggingen • Økonomisk situasjon
MULIGHETER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> • Gi muligheter til frivillige gjennom kurs, opplæring og muligheter til å delta på internasjonale arrangement. • Bedriftsstipend og bedriftssamarbeid (ifølge nettsiden har de muligheter for dette, men av intervjuet mente de at dette ikke var en stor inntektspost) • Interkulturell læring • Vokse, sende flere utvekslingselever til f.eks Kina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Økende konkurranse på utvekslingsmarkedet • Økende kommersialisering • Man ser på det å reise på utveksling som et produkt eller en vare - ikke opptatt av verdier og historie • Kravet om godkjenning av skoleåret (jo større krav og vanskeligere det blir å få til, jo færre reiser) • Skolene setter større krav til det akademiske (ser ikke verdien i det å reise på utveksling i seg selv) • Et skifte i det å være frivillig - mange gjør mange oppgaver på en gang, det er en tilpasning som AFS må gjøre

For å bedre skille seg fra AFS, bør YFU få fram det unike for sin organisasjon. YFU bør få fram at de har mulighet til å sende elever til flest land, de har flere seminarer og de har et mer personlig forhold til elevene.

*«En gulerot kunne vært å dra på internship,
altså en type utveksling 2»*

Frivillig informant

*“Vi bør utveksle til land der
utveksling kan bidra til fred,
ikke bare USA... Vi har gode
opplegg, folk vet ikke bare om
det”*

Informant styret

*Jeg ønsker et stort og godt
frivillighetsapparat som er
skolert, og hvor vi bruker lite
energi på å koordinere de
frivillige*

Informant ansatt

*“Central element - host
families! Network is needed. It
is a key to the future”*

YFU Danmark

DEL 2. VEIEN VIDERE

Denne delen består av fire kapitler: Rekruttering, Markedsføring, Kvalitet og Innhold og Frivillighet. Fordypningsområdene er valgt i enighet med oppdragsgiver og er resultat av innledende intervjuer med ledelsen i YFU. De ulike delene er basert på prosjektgruppens datainnsamling og relevant teori som presenteres i de ulike områdene. Prosjektgruppens



forslag til tiltak presenteres fortløpende i teksten og er nært knyttet til innsamlet empiri. Det er også foreslått tidsperspektiv for tiltakene som er satt fra 6 måneder og frem til 3 år.

5.0 MARKEDSFØRING

Målet med dette kapittelet er å vise hvordan YFU kan bli mer kjent gjennom “omdømmebygging” og “employee branding”. Kapittelet vil fokusere på markedsføring generelt til den norske befolkningen, og hvordan gjøre YFU kjent som en frivillig, non-profit utvekslingsorganisasjon. Mulighetene til YFU er å markedsføre bedre de verdiene som er unike for YFU: trygghet, verdigrunnlag, fredsorganisasjon, personlig forhold, seminarer og oppfølging, ikke-kommersielt og ikke kompensering av vertsfamilier. Utfordringen her blir å finne en balansegang mellom ideell og kommersiell markedsføring, og tørre å utheve og spille mer på de gode verdiene utad.

Fra intervjuene kommer det fram at YFU sin styrke er at det er en personlig og liten organisasjon med lang organisasjonshistorie som er basert på verdier, har god kvalitet på programmet og engasjerte ansatte og frivillige. YFU prioriterer kvalitet framfor kvantitet, og har godt rykte blant de som har reist med dem. Svakheterne er at en verdibasert organisasjon ikke kan eller ønsker å markedsføre seg som de kommersielle aktørene. Fra Basic Standards vektlegges det at:

“As an educational organization, YFU must represent its programs by thoughtful promotional materials that emphasize educational objectives and the institutional mission, especially as these serve to distinguish YFU from travel programs” (Basic Standards: 8).

De har heller ikke samme budsjett til å markedsføre seg i samme grad. Med bakgrunn i intervjuene antas det at YFU har et godt omdømme, men kun av de som kjenner dem, og er lite kjent ellers i Norge. YFU har også en utfordring ved at de ikke alltid skiller seg godt nok fra de kommersielle organisasjonene. Dette har vært et problem hos for eksempel noen skolerådgivere (ifølge frivillig informant). Målet til YFU bør derfor være å etablere sitt omdømme som en frivillig og non-profit fredsorganisasjon, og fokusere på sine unike trekk.

«Vi har fortsatt et stykke å gå innen markedsføring, og vi kan kommunisere mye spissere uten å virke kommersiell» hevder en informant fra styret. En tendens fra intervjuene er utsagn om at YFU har potensiale til forbedring innen markedsføring, men at de ikke ønsker å virke som de kommersielle organisasjonene. Likevel har informantene vært positive til ha en mer rettet

og “tøffere” markedsføring. For å skape en fin balansegang mellom det ideelle og behovet for markedsføring, har vi valgt å se på omdømmebygging som en strategi for YFU.

5.1 OMDØMMET – SUMMEN AV ALLE OPPFATNINGER

Den beste måten å forstå sin organisasjon sitt omdømme er ved å først fokusere på identitet og image. Identitet er et internt kjernebegrep som sier noe om verdiene som kommuniseres av organisasjonen, og de ansattes syn på dette (Brønn & Ihlen 2009). Begrepet image viser til det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, som er bakteppet for omdømmet. Til slutt blir da omdømmet omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid. Disse tre begrepene henger sammen, og vil forme hverandre. Det er vanskelig å styre sitt eget omdømme, og man snakker gjerne heller om hvordan man kan bygge et omdømme (Brønn & Ihlen 2009).

Fordelene med et godt omdømme er muligheter for å heve produktprisene, rekruttere velkvalifiserte ansatte, tiltrekke seg samarbeidspartnere, styrke de ansatte og frivillige sin moral og lojalitet og oppnå positiv mediedekning (Brønn & Ihlen 2009). Litteraturen spriker når det kommer til i hvilken grad omdømmet påvirker organisasjonens økonomi. Det blir derimot viktigere i bransjer hvor det er lite som skiller de ulike produktene, slik som det tilsynelatende framstår i utvekslingsbransjen. Vi kan derfor stille spørsmålet; hvorfor skal en elev velge YFU framfor AFS/EF osv.? Her vil omdømmet eller merkevaren kunne ha en avgjørende funksjon. “Foreldre gjør lite research før barna drar, de tar et merkevare for god fisk” mener en informant fra styret. Begrepet merkevare (brand) viser til assosiasjonene personer har til organisasjonens produkter. Omdømmet handler om hvorvidt organisasjonen innfrir disse forventningene (Brønn & Ihlen 2009). Dette vil vi gå dypere inn på i kapittelet om Kvalitet og innhold.

5.2.1 OPPSKRIFT PÅ OMDØMMEBYGGING

Hvordan skal YFU bygge opp sitt omdømme? Byrkjeflot (2010) oppsummerer Brønn & Ihlen (2009) sin oppdømmeoppskrift slik:

- 1) Først gjelder det å finne ut hvem man er, altså å etablere en organisasjonsidentitet.
- 2) Etter å ha gjennomført en prosess for å utvikle identitet handler det om å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være.

3) Det tredje trinnet er å klarlegge image, her spør en seg selv hva slags inntrykk man tror omgivelsene har av organisasjonen og hvordan dette inntrykket avviker fra det man ønsker å være.

4) På det siste trinnet måles omdømmet, det vil si at det gjennomføres undersøkelser som avdekker hva interessentene faktisk mener om organisasjonen. Det understrekes at omdømmet er mer varig enn inntrykket (the image) og at det derfor må gjøres målinger over tid for å kartlegge omdømmet.

Trinn 1 - Identitet

Vi kan forstå begrepet identitet ut i fra tre perspektiver: visuell-, organisasjons- og virksomhetsidentitet (Brønn & Ihlen 2009). Den “*visuelle identiteten*” er det første møtet med organisasjonen. Her menes symboler og identifikasjonssystemer, som for eksempel organisasjons logo. Det er svært viktig at det visuelle er forankret i kjerneverdiene til organisasjonen. “*Organisasjonsidentiteten*” er essensen av organisasjonen, og gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig. Albert og Whetten hevder at «organisasjonsidentiteten er svaret på det selvreflekterende spørsmålet: «*hvem er vi som organisasjon?*» (1985, i Brønn & Ihlen 2009:29). Her er det organisasjonen selv som peker ut sitt viktigste særtrekk. Det er viktig å tenke over at mens kjerneverdier kan være de samme som før, så kan verdienes betydning for omgivelsene ha endret seg over tid. “*Virksomhetsidentiteten*” viser til hvem og hva vi sier at vi er, til alle eksterne aktører (Brønn & Ihlen 2009).

Trinn 2 og 3 - Omgivelser

Her handler det om å velge hvilke symboler og assosiasjoner man ønsker å kommunisere utad. Det er også viktig å skape en forståelse for hvilke gap som eksisterer mellom det man vil formidle og det faktiske inntrykket omgivelsene har dannet (Byrkjeflot 2010). Her har YFU et forbedringspotensiale, ved at det eksisterer et gap mellom de som kjenner YFU godt og resten av omgivelsenes oppfatninger.

Trinn 4 - Måling av omdømmet

Det siste trinnet baseres på at man skal måle omdømmet, altså de varige oppfatningene omgivelsene har av organisasjonen (Byrkjeflot 2010).

Det er likevel viktig å huske på at organisasjoner er dynamiske, og en organisasjonsidentitet vil stadig endre seg. Hovedpoenget er likevel at man skal være observant og aktiv i synet på sin organisasjon, og ha en forståelse over hvordan interne medlemmer og andre eksterne aktører oppfatter organisasjonen.

5.2 MERKEVAREBYGGING I FRIVILLIGE ORGANISASJONER

Merkevarebygging (branding) har de siste tiårene vært et nøkkelfokus for den kommersielle sektoren, ettersom behovet for å differensiere seg har blitt mer nødvendig i et stadig mer konkurrerende miljø (Hankinson 2001). Selv om veldedige og frivillige organisasjoner ofte opererer i samme omgivelser, så bruker de ikke merkevarestrategier på samme nivå. Roberts-Wray hevder at veldedige organisasjoner “*under-benytter en av deres mektigste ressurser: deres brand*” (1994, i Hankinson 2001:1). Det eksisterer en motstand mot å akseptere merkevarebygging som et verktøy, selv om det vil være en stor fordel i et økende konkurrerende marked. Mye av merkevare fokuset har blitt utført stykkevis heller enn i regi av en felles organisatorisk strategi. Hankinson viser også til at de “*gamle verdiene*” må ses i lys av ny, mer moderne politisk tenkning (2001). Med en klar brandingstrategi som differensierer seg fra andre frivillige organisasjoner, vil dette tilrettelegge for eventuelle sponsorer sitt valg, ved at de lettere kan sponse etter sine interesseområder. Hankinson (2001:355) foreslår fem spørsmål en frivillig organisasjon bør stille seg:

- Hvor tydelige forstår vi hva vår organisasjon gjør og verdien det representerer?
- Hvor tydelig forstår offentligheten dette?
- Hvor klart og konsistent kommuniserer vi vårt budskap?
- Hvordan kan vi bruke merkevarens personlighet som en strategisk ressurs for å sikre organisatoriske objektiver inne i og utenfor organisasjonen?
- Bruker vi merkevarebygging like effektivt som kommersielle organisasjoner? Hvis ikke, hvordan kan vi forbedre oss?

Videre forklarer Hankinson (2001) at organisasjonen bør finne ut hvor mye tid som skal brukes hver uke eller måned til å spre informasjon om merkevaren, og hvordan det skal dannes en kultur for “*spille ut*” merkevarens verdier utad, og hvem skal være inkludert i et team som har ansvaret for dette.

YFU Danmark utvikler også slogans som en del av sin re-branding, slik som: “Open minds and hearts”, “Learning the transformation” og “Making the citizens of the world”.

Mål: Konkretisere og definere “*organisasjonsidentiteten*”, og kommunisere YFU sine unike trekk tydelig til omgivelsene.

Mulighet: YFU setter sammen en gruppe på fire personer som har ansvaret for dette: en fra sekretariatet, en fra styret og to frivillige (eventuelt regionale ledere). Dette er fordi det er svært viktig at omdømmestrategien dannes i fellesskap, og at informasjon når fram til alle deler av organisasjonen. Det bør fastsettes en felles kommunikasjonskanal (for eksempel facebook-gruppe), og det bør bli en enighet om hvor mye tid som skal brukes hver måned.

Utfordring: Det er tidskrevende, og krever god kommunikasjon. Tidligere utfordringer i YFU har vært at det har blitt laget gode planer, men som ikke har blitt gjennomført.

Derfor bør strategiplanen være overkommelig, og ha høy prioritet.

Tidsperspektiv: Innen 1. år. Prosessen kan startes med en workshop i august, hvor alle medlemmene er med på definere verdiene og hva disse verdiene betyr for hver enkelt person.

5.3 EMPLOYEE BRANDING

Etter at organisasjonen har en mer konkretisert og definert forståelse av sin “*organisasjonsidentitet*”, bør det fokuseres på at alle medlemmene deler dette synspunktet. Employee branding kalles ofte “*intern merkevarebygging*” (Edwards 2012). Her er målet å samkjøre atferden til medlemmene i organisasjonen, med det bildet organisasjonen ønsker å vise utad. Ved at medlemmene er “på lag” med organisasjonen sitt merkevare, vil merket ha en selvforsterkende effekt. Det er omgivelsene som er mottaker for branding gjennom deres opplevelser i møte med organisasjonens medlemmer (Edwards 2012).

For YFU vil dette være særlig sentralt for de frivillige. Vi antar at de frivillige deler de samme verdiene til organisasjonen, og allerede identifiserer seg med disse i stor grad. Målet er da å få de frivillige til i større grad å markedsføre YFU sine verdier gjennom kontakter og relasjoner, og aktivt promotere YFU der det er muligheter. For å oppnå dette bør YFU prøve å skape en organisasjonskultur hvor det tilrettelegges og oppfordres til mer kommunikasjon utad.

5.3.1 EN KULTUR SOM SPRER YFU SINE GODE VERDIER

Den mest brukte definisjonen på organisasjonskultur er av Schein (1985:9 i Jacobsen & Thorsvik 2007:120):

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor lærer bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene.

Fra intervjuene har gruppen sett tendenser til en frivillighetskultur med stort engasjement for YFU, men som har favorisert engasjementet sitt rundt sosiale samlinger blant medlemmene. Det har ikke blitt godt nok oppfordret til at de frivillige skal spre budskapet om YFU utad, eller til rekruttering gjennom skolepresentasjoner. Her er normen blitt at sekretariatet skal gi oppgaver til de frivillige, og de frivillige utfører dem. En mer ønskelig kultur er at det blir en norm for de frivillige å fokusere sitt engasjement mer utad, og at dette skjer uoppfordret.

Et viktig punkt definisjonen av organisasjonskultur er at den gjeldende kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke, føle og oppfatte ting på i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007). Her har YFU mulighet til å påvirke den gjeldende kulturen og de nye medlemmene i organisasjonen. Verdibasert ledelse kan benyttes for å skape og formidle en ønsket organisasjonskultur, men dette bør også skje i samarbeid med representanter for de frivillige¹².

Gjennom riter og seremonier kan YFU samle de ansattes og frivilliges oppmerksomhet rundt prestasjoner som anses som viktige, en mulighet her vil være å kåre "Årets frivillig", eller "Årets beste rekrutterer". YFU Danmark har en ordning hvor de kårer "Årets beste frivillig". YFU har flere sosiale og faglige samlinger, som kan brukes aktivt til å fremme ønsket oppførsel.

Historiefortelling er også sentralt for å illustrere YFU sine verdier. Bakgrunnen til oppstarten av YFU er en flott historie, men det kan også være hensiktsmessig å framheve historier fra nyere tid og med et mer lokalt preg. Fra informantene ble et eksempel nevnt om en ansatt som

¹² Dette diskuteres nærmere i kapittel 8, Frivillighet

har jobbet lenge for YFU, brukt mye av sin fritid til å hjelpe i organisasjonen og hatt med seg nødtelefonen døgnet rundt. Det ble også nevnt flere engasjerte frivillige som har jobbet hardt for å realisere YFU sine mål. Disse personene bør bringes fram som rollemodeller for andre, og få en slags heltestatus i organisasjonen som man vil jobbe opp mot. Historier brukes for å illustrere hvilke verdier som verdsatt i organisasjonen, og fordi det appellerer til personers følelsesmessig engasjement. Nyere og mer aktuelle historier vil også være lettere å spre utad for å forklare hva YFU står for. Stor tanker og verdier, som for eksempel tanken om fred, kan være lettere å forklare hvis man har relevante og konkrete historier. Det vil også være relevant å illustrere dette på sosiale medier bedre (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Et annet effektivt virkemiddel er språk og kommunikasjonsstrategi. Her kan YFU bedre utvikle enklere “slagord” og språk for å fremheve sine verdier og normer. For å skape et felles språk som man ønsker å kommunisere utad, bør markeds- og internkommunikasjon integreres (Jacobsen & Thorsvik 2007). Dette er for å bygge YFU som et sterkere varemerke i forbrukerens bevissthet, samtidig som dette støttes av en sterk organisasjonskultur, som igjen danner en felles kommunikasjonsstrategi for organisasjonen. Et eksempel er seminaret som ble holdt i Bergen våren 2015, hvor deltagerne ble oppfordret til å definere YFU sine viktige verdier, og hva disse verdiene betyr for de frivillige.

Mål: Skape en kultur for å spre YFU sine verdier.

Mulighet: Dette bør skje gjennom en formalisert opplæring i YFU-skolen, og forsterkes i seminarer og sosiale samlinger. Bruke “riter og seremonier”, “historie og rollemodeller” og “språk” for å forsterke ønskede verdier.

Utfordring: Det er ikke uproblematisk å forsøke å påvirke personer sitt synspunkt, og dette kan bli sett på som et etisk dilemma. Vår tanke er heller at YFU kan bedre tilrettelegge for at de frivillige skal snakke mer om verdiene utad, og gjøre dette enklere ved å konkretisere og gjøre begrepene mer forståelig.

Tidsperspektiv: Innen 1 år. Bør planlegges i juli, slik at det er en klar handlingsplan til fellessamlingen i august. Dette er for at de nye frivillige skal sosialiseres i tråd med de ønskede verdiene og normene.

5.4 SPILLE PÅ DET UNIKE YFU TILBYR UNDER UTVEKSLINGSOPPHOLDET

I tillegg til å finne begreper som beskriver YFU og dens verdier, er det viktig å definere det unike YFU kan tilby potensielle utvekslingslever. Et slikt begrep kan være “*interkulturell læring*”.

I dokumentet Basic Standards som er et styrende dokument for alle YFU organisasjonene i YFU internasjonalt blir det lagt vekt på interkulturell læring (Basic Standards 2005:7). Målet med en interkulturell læringsprosess vil være en person som har lært de personlige interaksjonsevnene til å bli i stand til å kommunisere på forskjellige nivå med mennesker fra forskjellige kulturer, ikke bare med kulturer som han eller hun har konkrete erfaringer med, men det å legge bort mystifiseringen og forvirringen når man blir konfrontert med det nye eller det fremmede, og også oppnådd personlig vekst som et resultat av at man har møtt kulturelt mangfold, støtt på og utvidet deres individuelle kulturelle identitet (Allan 2003:84)

Interkulturell kompetanse er ikke nevnt på nettsidene til YFU (28.04.2015), og det ble heller ikke nevnt da vi spurte ansatte i intervju om hva de mener at utvekslingslevne skulle sitte igjen med etter endt utvekslingsopphold. Noe av det som ble nevnt var:

... språklige kunnskaper, vokse som menneske, oppleve å teste seg selv om sine grenser, finne ut hvem de er og hvem de ikke er. Få en forståelse av hvor dypt i oss kulturen sitter, og få en følelse av å være den som er annerledes, da møter man mennesker på en annen måte...

Noe av det som kom frem i intervjuet, kan relateres til interkulturell læring, som kan vise tilbake til International Basic standards. Ved å forklare mer spesifikt hva man lærer i et utvekslingsår, kan man enklere skille organisasjonen fra sine konkurrenter.

Mål: Å finne gode historier og forklare mer spesifikt hva man lærer i et utvekslingsår.

Mulighet: Å ta forklare bedre hva man lærer i et utvekslingsår og formidler til omverden hvilke verdier YFU står for og hva man får i tillegg til utvekslingsopplevelsen dersom man velger å reise med YFU. Å kunne rekruttere flere samfunnsbevisste ungdommer som ønsker å reise på utveksling og gi dem redskap til å fortelle hva de har lært fra utvekslingsoppholdet.

Utfordring: Å bli for lik AFS og andre organisasjoner som også ønsker å formidle interkulturell læring til sine utvekslingselever og frivillige. Å sette ord på hva man lærer når man er på utveksling, bortsett fra det som allerede er i bruk som å lære et språk flytende, å bli kjent med nye kulturer, å få nye venner og bli mer selvstendig.

Tidsperspektiv: Innen 6 måneder

5.5 BLI KJENT GJENNOM NETTVERK

YFU har muligheter for å bygge omdømmet sitt gjennom relasjoner og nettverksbygging, samarbeidspartnere og sponing. Dette vil kunne nå et bredere publikum, og YFU vil også kunne bedre etablere seg som en freds- og læringsorganisasjon. YFU må benytte seg av de mulighetene de har som frivillig, non-profit organisasjon, og bør fokusere på nettverk som ikke er tilgjengelig for de kommersielle aktørene.

YFU kan få bedre fram at de er en fredsorganisasjon ved å samarbeide og bli assosiert med andre organisasjoner med lignende formål.

Prosjektgruppen anbefaler YFU å bli medlem i:

- Frivillighet Norge
- Norges Fredsråd
- Studieforbundet Kultur og Samfunn
- FN-sambandet

Samarbeide med:

- Ansa (ta opp igjen samarbeid)
- CISV - enda tettere samarbeid
- United World Colleges

Samarbeide med offentlige etater og organisasjoner:

- UngInfo - ungdomsinformasjon for ungdom mellom 13-26 år. Finnes i Oslo, og større byer i Norge
- Eurodesk - informasjon om studier, stipend og jobb i Europa
- UngOrg (i Oslo. Ha Colored Glasses Workshop)
- Fredskorpset

Annet:

- Søke om å annonsere på reklamefrie dager på TV og Radio.
- Utforske videre muligheter for å bli synlig i lokale aviser

Colored Glasses Workshop

Colored Glasses (fargede briller) er et seminar YFU tilbyr både lærere og elever, og har som formål å øke kulturell toleranse. Prosjektgruppen anbefaler at YFU bruker dette seminaret til markedsføring, og som et verktøy til å få sponsorer og samarbeidspartnere, heller enn til rekruttering. En informant hevder at Colored Glass Workshop ikke burde brukes i skolepresentasjoner, ettersom det krever mye av de frivillige, og ikke bidrar godt nok til rekruttering. Informanten viser til at YFU Sverige samarbeider med speideren, og mener at YFU Norge heller burde holde workshop for dem. En annen mulighet er å ta kontakt med Human-Etisk forbund¹³, og holde workshop for de kommende konfirmantene, eller andre ungdomsorganisasjoner. Colored Glasses Workshop er viktig for YFU sitt omdømme ved at det gjenspeiler de unike verdiene.

5.6 SPONSING - FRA VAREMERKE TIL MERKEVARE

Slik som det er argumentert for tidligere i kapittelet, er det viktig å ha et godt merkevare som klart beskriver budskap og verdier. Apeland (2012) viser til at det er mange organisasjoner som har en utydelig profil som folk ikke vet hva de står for. Videre hevder han at så lenge organisasjonene fremstår som diffuse, så vil ingen sponsorer satse på dem. Ifølge Apeland (2012) handler all sponning om å bli knyttet opp mot et verdsett. Bedrifter sponser ikke fordi de vil bruke penger, de sponser fordi de vil bli assosiert med visse verdier. I tillegg til å finne essensen i organisasjonen, bør YFU finne den kommersielle essensen. Hvilke verdier er verdifulle for næringslivet? Apeland (2012) har 5 råd for å bli mer attraktiv som organisasjon:

- Delta på sosiale medier

¹³ Hvis ikke dette strider mot YFUs neutrale utgangspunkt.

- Få redaksjonell omtale av egen virksomhet, ikke minst lokalt
- Samarbeid med sponsorene og tilby payback
- Tilby aktivitetspakker og tester
- Tilby verdier som dere har – som er lønnsomme for næringslivet

Bransjer som kan være aktuelle for YFU:

Flyselskap: SAS/Norwegian/Kilroy - avtale å kjøpe billetter gjennom et selskap mot at de sponser prosjekter. Mobilselskap: ordne sim-kort og abonnement til et mobilselskap for inbound elevene i Norge mot at de sponser prosjekter. Hotellkjeder: Inngå avtaler med hoteller dere benytter til seminarer og sosiale samlinger. Et annet alternativ er å være medlem i et studieforbund. Da kan man leie undervisningslokaler gratis, og dette vil redusere kostnadene i forbindelse med seminarer og møter. Matkjeder/restauranter: Muligheter for mer systematisert sponning av mat til de ulike samlingene (en fast kjede til alle samlinger). Bankkjeder: Inngå avtaler om at inbound elevene og organisasjonen bruker en bank mot noe form for sponning.

Øvrige Bedrifter: Fokuser på hva YFU kan tilby organisasjonen. Sannsynligheten for sponning øker hvis bedriften treffer samme målgruppe eller verdisett (for eksempel så sikter DNB mot å være en bank for unge personer). Tilby de ansattes barn redusert programpris, eller andre typer fordeler. Kan det være relevant for YFU å holde Colored Glass Workshop, eller bidra med sin interkulturell kompetanse i en organisasjon? (*YFU Danmark har foreslått tanken om å satse på å holde kurs om interkulturell kompetanse*).

5.6.1 ØVRIGE INNTEKTSKILDER FOR FRIVILLIGE ORGANISASJONER

For å få bedre oversikt over hvordan frivillige organisasjoner kan få inntekter og andre finansieringskilder fra private grupper, anbefaler prosjektgruppen at YFU holder seg oppdatert på forskningsprogrammet “Sivilsamfunn og frivillig sektor 2013-2017” igangsatt av Kulturdepartementet i desember 2013 (Regjering 2014). Det skal lages en kartlegging av ulike inntektskilder og inntektskanaler for frivillige organisasjoner. Undersøkelsen skal vise i hvor stor grad frivillige organisasjoner bruker de ulike kildene og kanalene. Slike ulike kilder kan være lotterier, kursinntekter og sponsorinntekter. Noen av de ulike kanalene kan være reklameplakater, venneverving og telemarketing.

I dette kapitlet har det blitt argumentert for at omdømmebygging og Employee Branding er gunstige markedsføringsstrategier for YFU å foreta seg. Formålet med dette kapitlet er å



poengtere viktigheten av å forstå og begrepsfeste YFU sine verdier internt i organisasjonen, slik at disse lettere kan kommuniseres eksternt. Dette kan oppnås gjennom å skape en kultur hvor alle medlemmene i organisasjonen jobber aktivt for å gjøre YFU mer kjent i omgivelsene. Klare verdier vil kunne bedre vise YFU som et merkevare, slik at organisasjonen vil ha større muligheter for å få samarbeidspartnere og sponsorer. Vi har i dette kapitlet fokusert på YFU sitt omdømme generelt i omgivelsene, og vil nå se på YFU sitt forhold til sin målgruppe: elever på videregående skole.

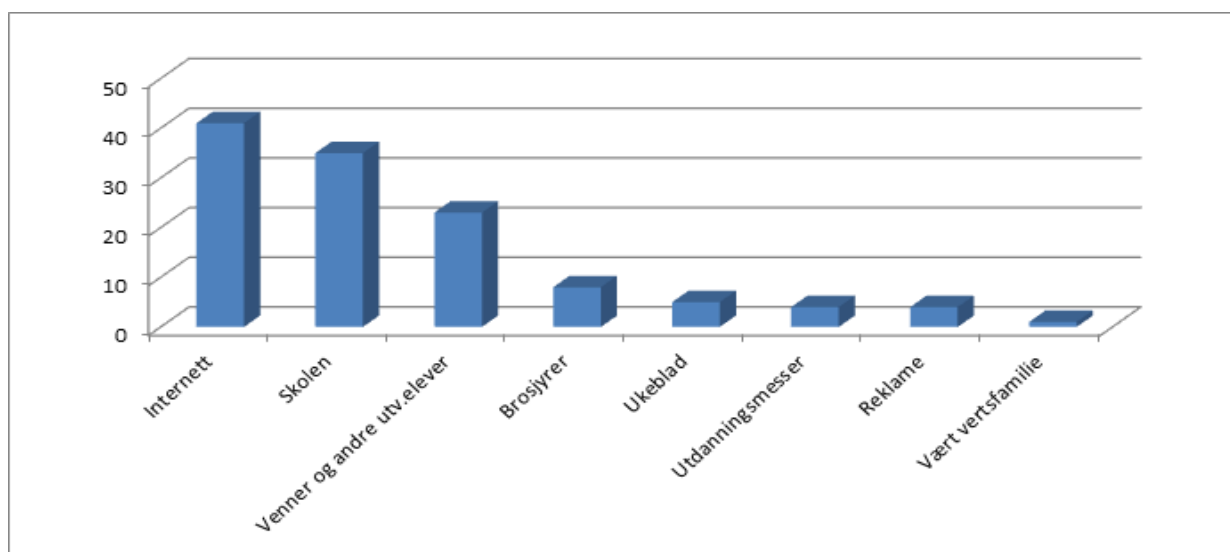
6.0 SMARTERE REKRUTTERING

Elevundersøkelsen, intervjuer med søsterorganisasjonene, ansatte og frivillige viser at rekruttering er ett av hovedområdene i utvekslingsbransjen. Dette kapittelet går i dybden for å analysere rekrutteringsmetoder som brukes av YFU i dag og vi vil introdusere alternative rekrutteringstiltak.

6.1 TIDLIGERE UTVEKSLINGSELEVER MÅ BIDRA

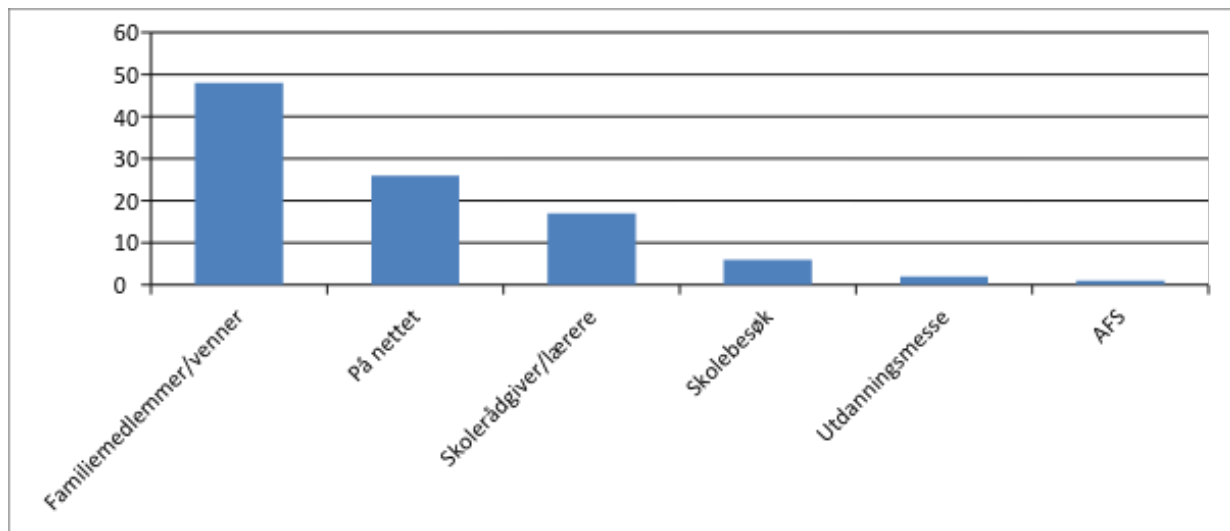
Elevundersøkelsen viser at Internett, skoletiltak, venner og andre utvekslingselever er hovedmetode for rekruttering (*jf.* Figur 6). Bruk av Internett innebærer undersøkelse av nettsider, Facebook og andre sosiale medier, lesing av utvekslingsblogger og nettforumer. YFU trenger å bruke disse rekrutteringsmetodene mer aktivt og ha en klar plan for publisering på Facebook, Twitter, Instagram osv. Skoletiltak inkluderer samtaler med rådgiver, studieveileder, presentasjoner, plakater, informasjonsmøter etc. Her kan frivillige være mer aktive og ta kontakt med flere skoler, distribuere brosjyrer, plakater og holde informasjonsmøter med skolerådgiver. Den siste av de tre beste rekrutteringsmetodene – rekruttering gjennom venner og andre utvekslingselever – omfatter blant annet familiemedlemmer som har reist med organisasjonen før eller som er frivillige i organisasjonen.

Figur 6. Informasjonskanalene populære blant utvekslingselevne (i antall elever).



Imidlertid, data fra søknadsskjemaene til YFU-elevne i 2014 presenterer et litt mer detaljert bilde. Her svarer YFU-elevne at over halvparten av deltagerne i programmet fikk informasjon gjennom sine familiemedlemmer, venner og bekjente (jf. Figur 7). Funnene indikerer at ansikt til ansikt kommunikasjon er svært viktig i kontekst av frivillige organisasjoner (jf. Kapittel 5,8).

Figur 7. Kanalene for innsamling av informasjon om YFU fra YFUs søknadsskjemaene i 2014 (%)



Dette poengteres også av ansatte i AFS, som mener at personlig kommunikasjon er den viktigste rekrutteringskilden. YFU Danmark presiserer at fortellinger og aktiviteter arrangert av «returnees» ikke kan bli overvurdert.

Mål: YFU elever får informasjon gjennom familiemedlemmer og venner som tidligere har vært på utveksling med organisasjonen. Man bør derfor opprette en alumni-klubb som kan ha dette som primæroppgave.

Mulighet: Opprette alumni klubb, som skal ha som sitt formål – å involvere «returnees» i YFU sine aktiviteter og holde dem oppdatert på organisasjonens driftsnyheter. For eksempel, YFU USA har innført en praksis av seks “welcome home emails” som er ment å adressere forskjellige temaer, blant annet måter elever kan bli involvert i frivillige aktiviteter. I tillegg, jobber søsterorganisasjonen med å utvikle et ”webinar” som skal ta opp spørsmål relatert til omvendt kultursjokk samt muligheter til å delta i organisasjonens aktiviteter. YFU USA har fram til nå publisert to utgaver av Alumni Magazine hvor de forteller historiene til vellykkede utvekslings elever og omtaler viktige hendelser for organisasjonen.

Utfordring: Digitale rekrutteringsmetoder er en god rekrutteringskanal, men det er lite utviklet i noen av YFU sine søsterorganisasjoner.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

Ifølge YFU Danmark, blir digitale rekrutteringsmetoder mer og mer populære, men er dessverre fremdeles lite utviklet i noen av YFU sine søsterorganisasjoner. Satsing på nye teknologiske løsninger kommer tydelig fram i intervjuene til AFS og YFU Tyskland. For mange blir Internett en kilde for innsamling av informasjon. Elever ser på alt fra organisasjonens nettsider til forumer og blogger. Det sistnevnte når 7 % av alle informasjonsinnsamlings metoder. Elever sier følgende:

«Jeg søkte på nettet. Leste blant annet ulike blogger og gikk på hjemmesidene til de ulike organisasjonene.»

«Jeg hadde hørt veldig mye bra om denne organisasjonen. Jeg leste mye om den på andre utvekslingsblogger, og etter å ha sendt litt mail fram og tilbake med dem så virket det ganske bra.»

«Jeg fikk informasjonen på min videregående skole og ved å lese utvekslingsblogger på nett.»

Omtale om organisasjonen er også mer troverdig hvis det ikke kommer direkte fra ledelsen (Apeland 2010:40). Personlig omtale oppfattes som upartisk og har større betydning, for

eksempel omtaler fra bloggere, frivillige som deler utvekslingserfaring, rådgivere på skoler eller fra media.

Ifølge www.utvekslingsblogger.com er det 34 utvekslings elever fra YFU som skriver blogg, mens for AFS er dette tallet allerede 163, og Explorius – 384 elever. Det å informere elever om en mulighet til å reflektere over sine erfaringer som utvekslings elev kan virke positivt både for elevene selv og organisasjonen. For organisasjonen betyr dette først og fremst en bedre synliggjøring som er svært viktig for YFU (jf. Figur 1). For elevene er blogg en mulighet til å dele sine erfaringer og reflektere over dem. Ifølge Hsu and Lin (2008) motiveres bloggere av et ønske om å dele sin kunnskap og har altruistiske formål. Alt i alt er ønsket om å formidle sine meninger og erfaringer utbredt på Internett. Gretzel (2006) og Pan *et al.* (2007) diskuterer innflytelse av innhold som genereres av kunder på omdømme og organisasjonens branding. De konkluderer med at dette har blitt til et kraftig instrument i hendene på private personer.

Mål: Å bli mer synlig på Internett/blogg. Mens reklame trenger signifikante finansielle investeringer, er blogg en førstehånds omtale som er både tilgjengelig og troverdig.

Mulighet: Å informere elever om en mulighet og potensielle fordeler med å skrive en blogg. For å engasjere elever i blogging, kan det også velges ut ”åretsblogg” og tildeling av premie. Dessuten, kan utvekslings elever med bloggerfaring holde bloggkurs for elever som skal på utveksling.

Utfordring: Å oppfordre elever til blogging kan bli vurdert negativt av frivillige, foreldrene og ansatte. Noen kan være av en mening at blogging er ikke noe en frivillig organisasjon skal oppfordre elever til. YFU må være klar over at det er umulig å hindre at det også skrives negative ting om YFU.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

6.2 REKRUTTERE FLERE PÅ NETTET¹⁴

Sosiale medier sammen med nettsider er en viktig kilde for informasjons-spredning og en effektiv rekrutteringsmetode. For mange starter en undersøkelse av utvekslingsorganisasjoner med et Googlesøk, mens for andre er Internett den eneste informasjonskilden før avgjørelsen som blir tatt. Informantene nevner følgende:

«Var inne på nettsidene deres. I tillegg til brosjyrer jeg fikk tilsendt».

«Jeg søkte på nettet. Leste blant annet ulike blogger og gikk på hjemmesidene til de ulike organisasjonene».

«På blogger og med å søke rundt».

«Reklame i "Topp" magasinet og på nettet».

Blant 37 informanter som nevner Internett som den eneste informasjonskilden, valgte 86% en kommersiell organisasjon og 14% en frivillig organisasjon (4 elever dro med AFS, og 1 elev med YFU).

Hvorfor rekrutterer de kommersielle flere elever på Internett? Dette kan det være flere forklaringer på. Ifølge Michaelidou *et al.* (2011) er det profilen i sosiale medier som reflekterer identiteten til organisasjonen. I det som følger videre, presenterer vi en analyse av tre kommersielle og to frivillige aktører.

Profiler til kommersielle aktører analyseres på basis av Facebook-bilder hentet fra Explorius, STS og EF sine sider. I vedlegg 17, 18 og 19 gir vi eksempler på bilder som vises på Facebook-sider til disse organisasjonene. Explorius og STS har ganske like profiler med mange smilende solbrune ungdommer som driver med kule aktiviteter: cheerleading, surfing, amerikansk fotball etc. Explorius bruker bilder med mennesker både som bakgrunnsbilde og som profilbilde, mens STS og EF velger logo som sine profilbilder. EF prøver å fremstå som en mer intellektuell organisasjon med mer fokus på utdanning. Her ser vi nedtonede bakgrunnsbilder av ungdommer på stranda. På EF sin nettside finner man ungdommer med bøker på skolen eller i byen. Dette skiller EF fra STS og spesielt Explorius med mer aggressive markedsføringsstrategier som retter mot et høyt antall av rekrutterte elever som ønsker å dra til USA.

¹⁴ Analysen i dette kapittel er basert på informasjon tilgjengelig per 28.04.2015.

I vedlegg 20 og 21 presenterer vi bilder hentet fra Facebook sider til to frivillige organisasjoner: AFS og YFU. Den første aktøren tar en mellomposisjon mellom de kommersielle organisasjonene og YFU. Vi ser mange lykkelige ungdommer som fremstår som et team i naturen. Bildene formidler ikke en ”kul” stereotypi av utvekslings elever i USA. Dessuten vil bakgrunnsbildet hos AFS som regel ha tekst som er ment til å verve vertsfamilier eller å fortelle utvekslingshistorier.

YFU formidler det mest reflekterte bildet, hvor bildene ikke viser ungdommer, men heller kjente steder i forskjellige land¹⁵. Et av bildene viser veien som et symbol for nye horisonter som åpnes for utvekslings elever. Nettsiden til YFU har tre bilder som viser smilende utvekslings elever, vertsfamilie og frivillige. Det er viktig å notere at bildene ikke er fargerike, bare i svart og hvit. Dette går hånd i hånd med budskapet til organisasjonen – tilby kvalitet. YFU har ikke som sitt formål å tiltrekke så mange som mulig, men å presentere reflekterte ungdommer med interessant erfaring.

Vi eksisterer i en tid det er mye kommunikasjonsstøy, og hvor det er stadig flere tjenester og varer å velge mellom (Apeland 2010:22). Stadig flere produkter blir mer og mer like. Mange søker seg da til produktene som skiller seg ut eller produktene som er kjent og har tillit. I tillegg ønsker mange å assosiere seg med det som er populært. YFU bør derfor fokusere på det unike, og vise at de skiller seg fra de andre organisasjonene.

Det er vanskelig å utarbeidet en ny strategi for YFU i dette feltet. YFU har et godt budskap og verdier som skiller organisasjonen fra konkurrenter. Men hvis man skulle ønske å tiltrekke flere elever raskt, kunne det anbefales å sette flere bilder med fargerike smilende mennesker.

¹⁵ Både Facebook- og hjemmeside har blitt oppdatert siden dette ble skrevet.

Mål: Rekruttere flere utvekslings elever gjennom sosiale medier og nettside www.yfu.no.

Muligheter: Enten å fokusere på unikheten til YFU som en langsiktig strategi eller å sette flere fargerike bilder med grupper av smilende ungdommer som driver med spennende aktiviteter - for å tiltrekke flere elever raskere.

Utfordringer: Dette kan gå imot YFU sine retningslinjer i Basic Standards og organisasjonens grunnleggende verdier.

Tidsperspektiv: Innen 1 måned.

6.3 DET VIKTIGSTE ER SIKKERHET, PRIS OG

TILGJENGELIGHET

Ved valg av utvekslingsorganisasjonen mener 29% av elevene at sikkerhet er en av de viktigste faktorene. Spørreundersøkelsen tillater elevene å poengtere flere alternativer på en gang. Derfor nevnte mange av svarene fra to til fem forskjellige faktorer. For eksempel svarer en av respondentene slik:

Prisen på forskjellige ting, hvordan hjemmesiden så ut og måten de skrev all informasjonen. Om de hadde mye eller lite info, om hjemmesiden var ryddig og enkel. Jeg ville ha en sikker organisasjon som ville bli kjent med meg som person, ikke en organisasjon som tar inn alt for mange ungdommer bare for penger. Jeg ville ikke at organisasjonen betalte familier for å ta vare på en utvekslingsstudent.

Denne eleven valgte å reise med Explorius. Selv om sistnevnte organisasjon er den største aktøren på markedet ifølge vår undersøkelse, omtales den av eleven som «ikke en organisasjon som tar inn alt for mange ungdommer». Informanten har ikke hørt om YFU før. Avgjørelsen begrunnes slikt:

Jeg hadde hørt veldig mye bra om denne organisasjonen. Jeg leste mye om den på andre utvekslingsblogger, og etter å ha sendt litt mail fram og tilbake med dem så virket det ganske bra. Det var en ikke så alt for stor, heller ikke så liten organisasjon. De fikk meg til å føle meg trygg i begynnelsen.

Svaret gir en følelse av at eleven ikke brukte mye tid på å velge organisasjonen og refererer til et “bra rykte” og informasjon hentet fra utvekslingsblogger som hovedkilder. Eleven sier at Explorius “fikk [han/henne] til å føle [seg] trygg i begynnelsen”. En annen elev nevner at det var viktig at organisasjonen hadde «få skrekkhistorier», og velger Explorius fordi hun/han «hørte lite dårlig om dem». Eleven hadde ikke hørt om YFU når valget ble tatt. Dette tyder på at elevene ikke undersøker alle organisasjonene før de tar avgjørelse, men baserer sitt valg på hva de har hørt om organisasjonen og lest på nett. Selv om sikkerhet er det viktigste kriteriet, går ikke elevene i dybden for å finne ut hvor trygg organisasjonen er.

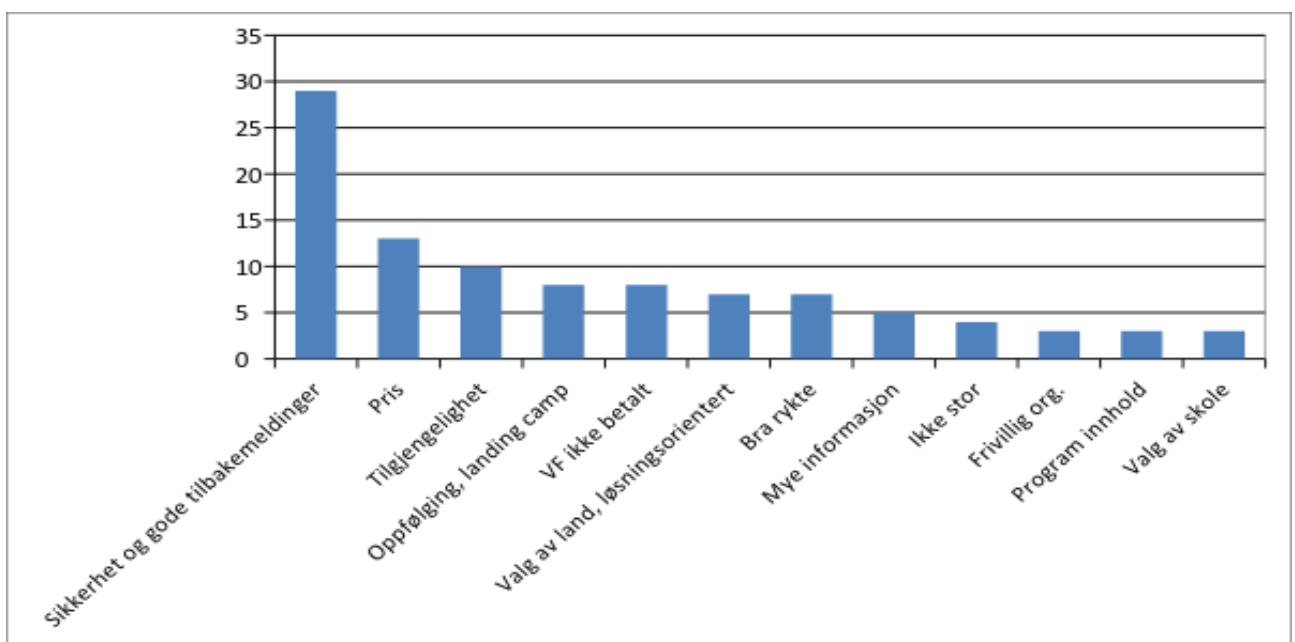
Mål: Budskapet som er godt kjent blant ansatte, burde nå fram til elevene.

Mulighet: Bruke branding av organisasjonen som et viktig instrument for å spre et godt “rykte” blant elevene slik at når de tenker “trygg” - tenker de YFU. Branding, eller omdømmehåndtering, er et godt instrument for å nå dette målet (*jf.* Kapittel 5 - Markedsføring).

Utføring: Dette er en tidskrevende oppgave.

Tidsperspektiv: Innen 3 år.

Figur 8. Grunner for valg av utvekslingsorganisasjon (%).



Pris og tilgjengelighet er også viktige faktorer som styrer elevenes valg av utvekslingsorganisasjoner. Kriteriet “pris” blir diskutert mer inngående i kapittelet 7.1.

Tilgjengelighet er den tredje viktigste faktoren. Et godt inntrykk av organisasjonen er veldig avhengig av hvor flinke de ansatte er til å svare e-mailer raskt og være vennlige og informative på telefon:

«At de var tilgjengelige hvis jeg hadde spørsmål om noe»

«At de har tett oppfølging og er tilgjengelig hele tiden»

«At de var lett å kontakte»

«At de var raske på kommunikasjon og god oversikt»

I vår moderne verden vurderer man ofte organisasjoner etter hvor flinke de er til svare på e-mailer med en gang. Et raskt svar personifiserer troverdighet og sikkerhet. Det at ansatte er tilgjengelig hele tiden skaper en illusjon om at man skal være der i tilfelle en kritisk situasjon oppstår.

Vi må poengtere at informantene som dro på utveksling med YFU mente at ansatte i organisasjonen var flinke til å gi raske og utfyllende svar:

YFU virket som en bra organisasjon, jeg pratet med de før jeg bestemte meg og de virket veldig hjelpsomme og virket som de hadde god peiling på utveksling. De hadde også en fin informasjonsbrosjyre.

Mål: Forbedre tilgjengeligheten til YFU

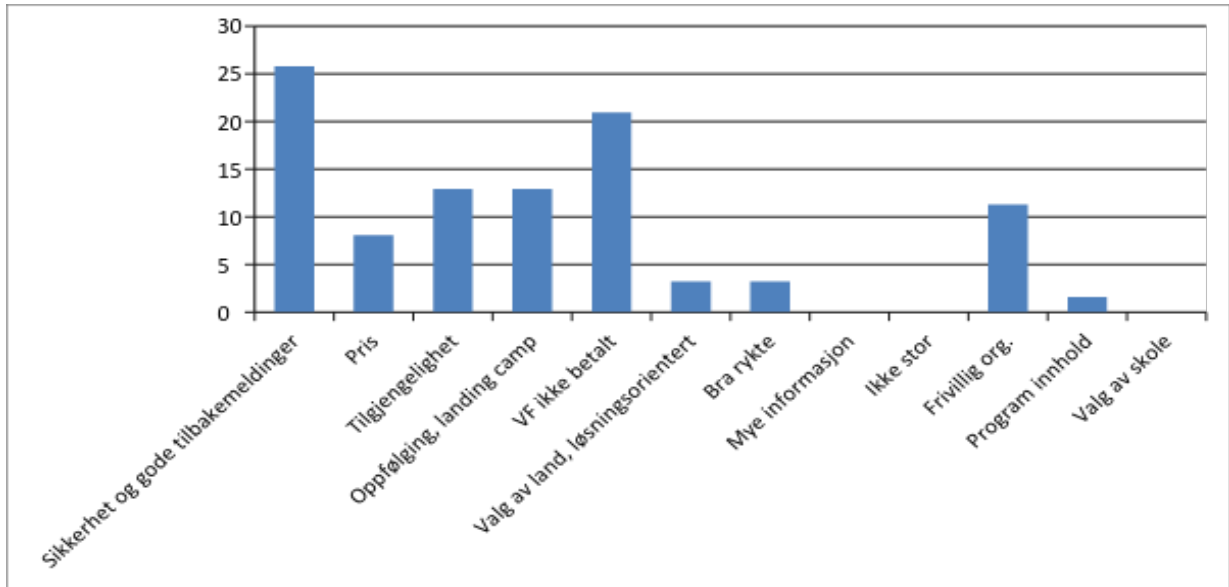
Mulighet: YFU bør gjøre “kort svarfrist” til en del av organisasjonskulturen. Alle ansatte skal være bevisste på at kort svarfrist er en topp prioritering og være villig til å gi et utfyllende svar når elever trenger det. De bør også vurdere andre kontaktflater enn telefon og email. Et godt eksempel er en LiveChat på nettsiden, eller så kan de oppgi YFUs “facebookkontoer” på kontaktinformasjon til ansatte, slik at elevene kan kommunisere direkte med ansatte.

Utfordringer: Det kan være utfordrende at noen alltid skal være tilgjengelig for å svare på på LiveChat eller Facebook.

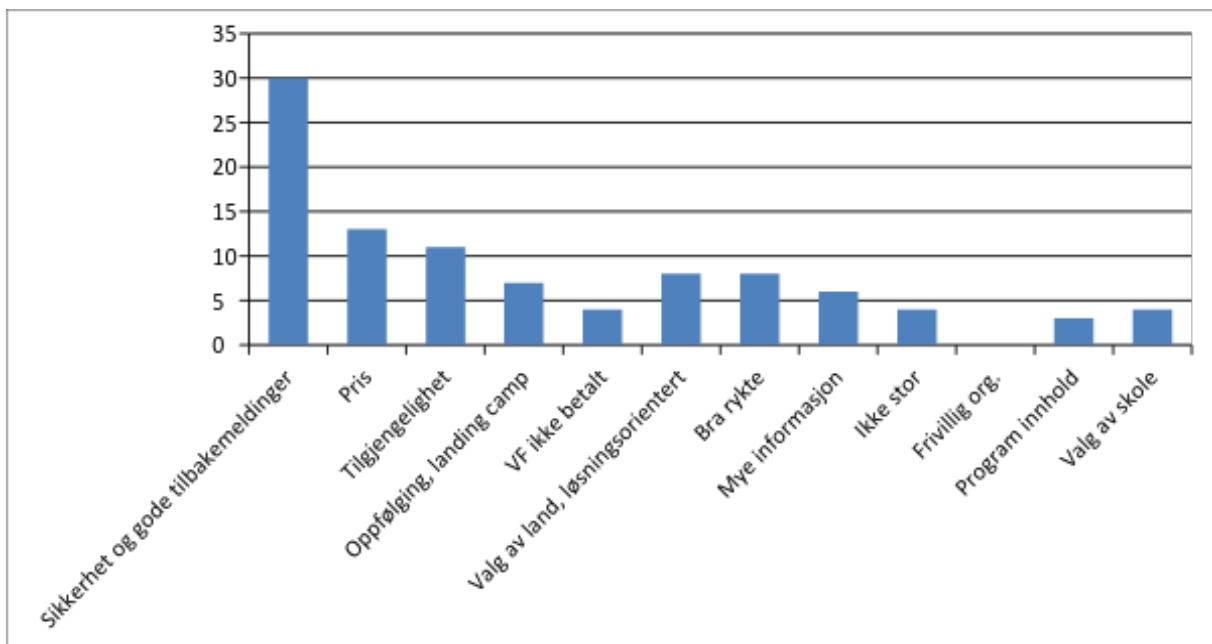
Tidsperspektiv: Innen 6 måneder

Elever som drar på utveksling med kommersielle eller frivillige organisasjoner har forskjellige prioriteringer ved valg av utvekslingsorganisasjon.

Figur 9. Grunner for valg av organisasjon blant YFU, AFS og Rotary utvekslingselever (%).



Figur 10. Grunner for valg av organisasjon blant Explorius, EF, STS, Aspect, Speak og INTO utvekslingselever (%).



Informanter foretrekker frivillige organisasjoner først og fremst på grunn av ikke-kompenserte vertsfamilier, oppfølging, tilgjengelighet og budskap. Pris tar bare sjette plass her. Blant utvekslingslever som drar med kommersielle organisasjonene, tar pris andre plass, mens oppfølging – sjette plass, ikke-kompenserte vertsfamiliene – bare åttende plass. Det betyr at elever som velger kommersiell eller frivillig organisasjon legger til grunn forskjellige faktorer. Den eneste faktor som er like viktig for alle er sikkerhet. Trygghet er signifikant viktigere enn alt annet.

Mål: Å sikre at elever er klare over at YFU er en trygg organisasjon som skal være der for dem i krisesituasjon. Å gjøre slagordet “trygghet for utvekslingsleven” til en del av rekrutteringsstrategien.

Mulighet: YFU trenger å ha sikkerhet som en del av sitt budskap som formidles av alle medlemmene i organisasjonen. Slagordet “trygghet for utvekslingsleven” burde brukes av frivillige ved rekruttering og stå i brosjyrer. I tillegg, kan man dedikere en nettside hvor YFU forteller hva begrepet “sikkerhet” innebærer. For eksempel, har YFU USA en egen nettside hvor de formidler sikkerhet som en av hovedprinsippene (se vedlegg 16).

Utfordring: Det er ikke enkelt å nå fram til elever i rekrutteringsperiode og få dem til å tenke på mulige konsekvenser og vanskeligheter under utvekslingsoppholdet. Dessuten vil satsingen på sikkerhet måtte følges opp og forplikter organisasjonen i større grad.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

6.4 HAR FORELDRENE NOE Å SI?

Figur 8 indikerer at 34% av informanter bestemmer selv over land de ønsker å dra til og organisasjonen de skal dra med. Elevene sier følgende:

«Jeg har alltid sagt at jeg skulle til Australia så der hadde de ikke noe å si, men mamma var med meg og hjalp meg med å velge organisasjon, men det var alltid jeg som hadde det siste ordet».

«De stolte på min avgjørelse da de visste at jeg selv var obs på hva jeg så etter i mitt valg».

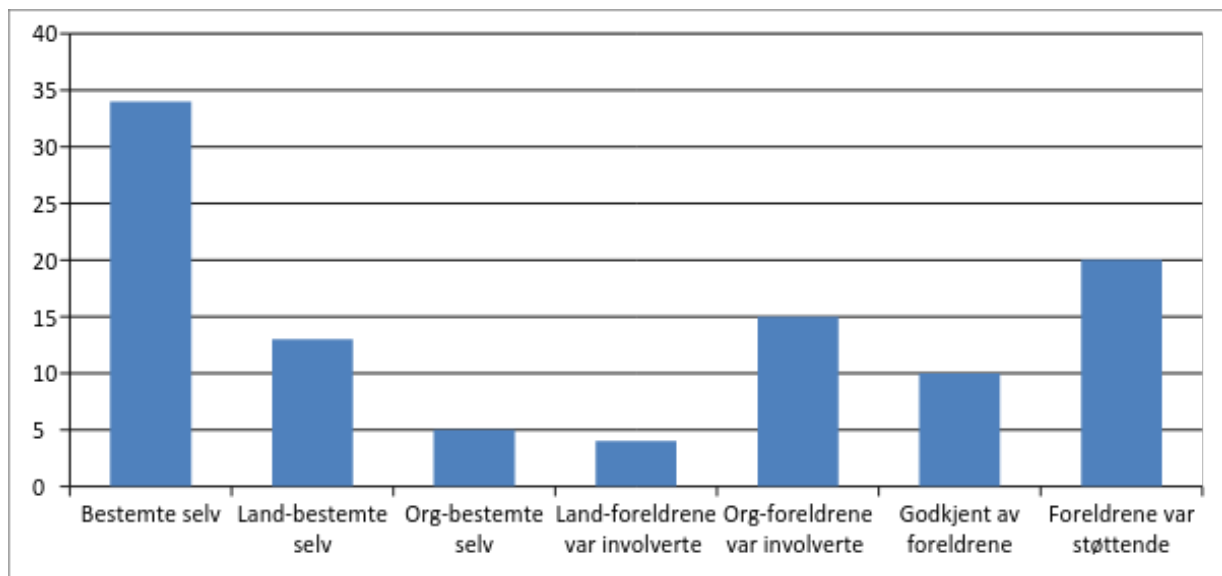
«De støttet meg gjennom hele prosessen, og lot meg velge».

«Jeg bestemte det meste selv».

«Ikke veldig involvert, jeg la fram hva jeg tenkte og ville, de så på det og syntes det virket veldig greit».

Over 20% av elever svarer at foreldrene støtter deres valg, og bare 10% føler at de trenger å få valget godkjent av foreldrene. Derfor bør hovedfokuset ved rekruttering være på elevene. Dette er også baktanken til YFU Tyskland som påstår at å dra på utveksling må være elevens avgjørelse, og ikke deres foreldre. Respondenten forteller om en situasjon hvor foreldrene ønsket å sende sin datter på utveksling, mens datteren selv ikke var like sikker på at det var noe for henne. Rett før avreise droppet eleven ut på grunn av for høyt stressnivå og ønsket å tilbringe det siste skoleåret og avslutningsfest med vennene sine.

Figur 11. Foreldrenes innflytelse på valg av organisasjon og utvekslingsland.



Figur 11 viser at foreldrene er mer involvert i valg av organisasjonen enn valg av land. Hos YFU sine utvekslingselever var dette tallet spesielt høyt. Foreldrene anbefalte enten YFU til sine barn eller godkjente og støttet deres valg. Kommersielle aktører var oftere et valg hvis foreldrene ikke var involvert i saken.

Elevundersøkelsen viser at man først og fremst skal appellere til elevene selv, siden det er et valg i deres liv. Allikevel, er budskapet og frivillighet viktig for mange av foreldrene. Det er derfor vanskelig å komme med en bedre strategi enn det som YFU gjør i dag. YFU er en organisasjon for reflekterte ungdommer og foreldre som bryr seg, og ikke et reisebyrå. Dette er en bevisst strategi som har store og meningsfulle fordeler, men også dessverre noen ulemper.

Mål: Å rette rekrutteringsstrategier både mot elever og deres foreldre, men sikre at utveksling er elevenes avgjørelse.

Mulighet: Foreldrene spiller størst rolle ved valg av utvekslingsorganisasjon som er et positivt tegn for YFU. YFU er en verdibasert organisasjon og må sikre at budskapet når fram til foreldre.

Utfordring: Foreldre kan oppfordre sine barn til å dra på utveksling uten at barna ønsker det selv. Dette er en uønsket konsekvens ved å rette rekrutteringsstrategier mot foreldrene. YFU kan prøve å finne ut mer om elevenes egen motivasjon ved intervju.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

6.5 ALTERNATIVE REKRUTTERINGSMETODER

YFU Danmark har også tatt i bruk alternative måter å rekruttere på, en av eksemplene de nevnte i dybdeintervjuet, var at de hadde invitert en “intern” fra Chile. Hun bodde hos en dansk vertsfamilie i tre måneder og jobbet på fulltid med å rekruttere elever til å dra på utveksling til Chile. Dette året klarte YFU Danmark å fylle kvoten for elever som dro til dette landet. Dessverre var ikke effekten varig og neste år var det bare en utvekslingselev som valgte å reise til Chile. Ansatte i YFU forteller om erfaring med “interns” fra Tyskland, men dette har dessverre ikke ført til at flere nordmenn velger å reise til Tyskland. Prosjektgruppen mener derfor at det kan være lurt å invitere “interns” fra flere land som potensielt kan ha interesse hos norske elever, men hvor det finnes lite informasjon, for eksempel noen land i Sør- Amerika eller Asia. Dessuten, bør “interns” inviteres i korte perioder som for eksempel tre måneder av gangen.

Mål: Rekruttere flere utvekslings elever gjennom å ha "interns" fra andre land i tillegg til Tyskland, for eksempel andre søramerikanske land dersom YFU Norge ønsker å rekruttere til Sør Amerika.

Muligheter: YFU Norge kan invitere en "intern" fra et sør-amerikansk land for en kortere periode på tre måneder. Intern skal jobbe som en frivillig og bo hos en norsk VF.

Utfordringer: Det kan ta noe tid før man vet om dette faktisk fungerer.

Tidsperspektiv: Innen 3 år.

I dette kapittel har YFU sine viktigste rekrutteringskanaler blitt løfta. Målet har vært å se på hvilke metoder som kan forsterkes, gjennom å se hva som er viktig som potensielle deltagere og hva andre aktører i markedet prioriterer og de signaler de sender. I neste kapittel skal kvaliteten og innholdet i programmene YFU tilbyr diskuteres, også der med mål om å forsterke de gode sidene.

7.0 KVALITET OG INNHOLD

I dette kapitlet ser vi på hva som kan skille utvekslingsprogrammet til YFU fra andre utvekslingsprogram. Først har vi sett på hva som inkluderes i prisen for utvekslingsoppholdet og sammenlignet det med de andre utvekslingsorganisasjonene i bransjen. Deretter har vi sett på hvordan YFU kan bli enda bedre på å få frem den gode kvaliteten i utvekslingsprogrammene sine. Til slutt ser vi på hvordan de kan få gjennomført endringene i organisasjonen uten at dette går utover arbeidsmengden til sekretariatet.

7.1 HVA INKLUDERES I PRISEN FOR

UTVEKSLINGSOPPHOLDET?

Ansatte i YFU Norge hevder i sine intervju at de tilbyr noe ekstra til sine utvekslings elever i forhold til andre utvekslingsorganisasjoner, og at andre utvekslingsorganisasjoner opererer med lokkepriser for å få flest mulig søkere. Anheier (2005:129) presenterer Hausmanns argument i boken “*Nonprofit organizations -Theory, management, policy*”. Hausmann hevder at:

... handel med tillitsbaserte varer inneholder typisk en konflikt av interesse mellom selger og kjøper. Kjøperen vil ha lavest mulig pris med best mulig kvalitet, mens selgeren vil ha høyest mulig pris med den laveste kvaliteten...

I et perfekt marked, med perfekte informasjonsstrømninger, vet kjøperen hvor mye det koster å produsere varen og annen relevant informasjon, og firmaet kjenner forbrukerens preferanser og derfor vil begge parter maksimere nytten og transaksjonen vil foregå mest effektiv. Non-profit organisasjoner har ikke profitt som sitt primære mål og derfor er det mindre sannsynlig at de vil nedgradere produktet for å maksimere profitten (Anheier 2005:129).

Utvekslingsmarkedet kan sies å preges av asymmetrisk informasjon. Dette eksisterer når forbrukeren ikke vet hva de vil bry seg om i forhold til varen til etter varen er betalt. Under forhold med asymmetrisk informasjon kan forbrukere betale for varer og service som har dårligere kvalitet (og har mindre av andre fordeler) enn det som er implisert av selgeren (Anheier 2005:131).

En av informantene sier følgende:

Det var litt vanskelig og velge, men ut ifra hva det stod skulle Explorius være billigere enn mange av de andre og i tillegg fikk vi noen dager i NY på camp før vi dro til vertsstaten og end year camp i Washington 3 dager før vi drar hjem til Norge igjen. Det viste seg at det var veldig mange "skjulte" kostnader, så Explorius ble ikke billigere når alt var betalt.

I spørreundersøkelsen vi gjennomførte blant utvekslings elever (tidligere nevnt i Metodekapittelet og kapittelet om Rekruttering) spurte vi om hvilke råd de ville gi til fremtidige utvekslings elever. Noen av elevene mente at det var viktig å velge rett utvekslingsorganisasjon som faktisk tilbydde det man er ute etter, men det var også viktig å være kritisk til organisasjonen. Andre sa at det var viktig å være veldig nøye med valg av organisasjon, gjøre masse research og unngå organisasjoner som betaler vertsfamiliene sine. Et annet råd som ble nevnt var å sørge for å reise med en organisasjon med et godt rykte og gode samarbeidspartnere. Som en generelt råd avsluttet en med at: *“Året blir ikke helt hva man har tenkt seg”*.

Når man ser på hva de ulike utvekslingsorganisasjonene skriver på sine nettsider om hva som er inkludert i prisen, ser man at det er stor forskjell på non-profit- og for-profit organisasjonene¹⁶. Noen av trendene man kan se igjen i flere organisasjoner er at: En del av utvekslingsorganisasjonene skriver helt åpenbare ting som “oppfølging av søknader og veiledning” og “undervisning ved en “High School” for å få listen over hva som er inkludert i prisen så lang som mulig. Vi ser også eksempler på at organisasjonene prøver å redusere kostnadene ved kun å tilby reise fra Oslo (eller en storby) til vertslandet, eller at de ikke inkluderer visumkostnader som en del av prisen, selv om dette er nødvendig for å reise på utveksling. Vi ser at noen av organisasjonene forsøker å tjene mer på utvekslings elevene ved å ta ekstra betalt for intervju av elevene i forkant av reisen og tilby ekstra program eller “camps” under oppholdet som elevene må betale for selv. Videre er det organisasjoner som tilbyr “select” programmer der utvekslings eleven kan velge akkurat den delstaten eller skolen der de ønsker å studere mot at de betaler et tillegg i prisen. En søsterorganisasjon i intervjuene beskrev dette som “shopping av opplevelser” som en trend i markedet. Noen av

¹⁶ Se vedlegg 22.

utvekslingsorganisasjonene har også samarbeid med egne forsikringsselskap som tilbyr reiseforsikring og avbestillingsforsikring som elevene må betale i tillegg til programprisen.

Mål: Å bedre beskrive hva som skiller utvekslingsoppholdet gjennom YFU Norge fra andre utvekslingsorganisasjoner, hvordan de kan gjøre dette tydeligere på nettsidene.

Mulighet: YFU Norge bør ha en gjennomgang av hva de inkluderer i sitt utvekslingsprogram og forsøke å beskrive dette i ytterligere grad. Det kan også gjøres mer visuelt på nettsidene, som en sjekklister slik at det er enkelt for nye søkere å se hva som er inkludert i utvekslingsopplevelse og hvorfor YFU Norge har et bedre tilbud enn sine utvekslingsorganisasjoner. Man kan også lage slagord, som de har gjort i YFU Danmark: *“En pris er ikke alltid en pris”*. En annen mulighet er å gruppere tjenester i flere blokker slik at det blir enkelt for elevene å forstå hvorfor YFU sitt tilbud er bedre og mer helhetlig enn hos andre organisasjoner. For eksempel det kan være blokker som: grunnpakke, forberedelse, oppfølging under oppholdet, refleksjon og erfaring.

Utfordring: En utfordring vil være å unngå at uttrykket til YFU Norge blir for likt det som de kommersielle utvekslingsorganisasjonene skriver på sine nettsider. For eksempel dersom YFU Norge også forsøker å gjøre listen så lang som mulig og dermed “lure” fremtidige utvekslingselever. YFU Norge er begrenset av Basic Standards i hvordan de fremstiller utvekslingsoppholdet og dette kan være en begrensning for hvordan de kan fremstilles på nett. Det kan også være at man blir fristet til å kutte i hva som inkluderes i utvekslingsoppholdet når man begynner å se på hva de konkurrerende organisasjonene skriver på sine nettsider. En annen utfordring er at elevene ikke innser hvilke kostnader som dukker opp, og det kan for eksempel også være at de ikke ser behovet for mange seminarer. Her gjelder det å ha gode argument.

Tidsperspektiv: Innen 6 måneder

7.2 HVORDAN FÅ FREM DEN GODE KVALITETEN PÅ INNHODET I UTVEKSLINGSÅRET?

En av de antatte styrkene til YFU har vært de mange seminarerne som utvekslingselevene får tilbud om før, under og etter utvekslingen. I følge en ansatt i YFU har YFU et dypere refleksjonsnivå på sine aktiviteter enn i de andre organisasjonene. YFU har fokus på elevenes vekst og livslange læring i tillegg til et sterkt fokus på samfunnsnyttene av utveksling. Det internasjonale YFU nettverket legger også vekt på at utvekslingsprogram som YFU tilbyr kan bidra til en mer intelligent, samarbeidsvillig og fredeligere verdensorden, og at deltakelse skal føre til personlige endringer for majoriteten av deltagerne.

Dersom man sammenligner antall seminarer for utvekslings elever, med seminarer som blir tilbudt utvekslings elever i andre organisasjoner, ser man at YFU er de som arrangerer flest seminar per elev¹⁷. Vi har også undersøkt hvorfor utvekslings elever velger å reise med YFU. Seminarerne underveis i utvekslings oppholdet ble ikke spesifikt trukket frem. Men det er mange svar som kom i kategorien “god kvalitet, godt inntrykk av organisasjonen, godt rykte, lang erfaring”. Om utvekslings elevene mener at god kvalitet gjenspeiles i antall og kvaliteten på seminarerne som blir tilbys i organisasjonen, sier svarene lite om¹⁸.

En arbeidsgruppe i YFU i 2011 utarbeidet en opplæringsplan for YFU som ble kalt YFU-skolen. YFU-skolen er todelt og de skiller opplegg for utvekslings elever, fra det skolerings opplegget YFU har for de frivillige. Den opplærings delen som handler om utvekslings oppholdet ble basert på “The cambridge cycle” og er et skolerings opplegg som er tett knyttet opp til elevenes utvekslings opplevelse, med et mål om at de skal engasjere seg i YFU og YFU sitt formål etter utvekslings året. ”The cambridge cycle” skal beskrive læringssyklusen for utvekslings elever, deres foreldre og vertsfamiliene. Hver enkelt samling er omtalt med tanke på de lærings mål som er på det stadiet av utvekslings året. Det er også et behov for å inkludere elevenes foreldre og vertsfamiliene i kurs opplegget, for å sikre en mer formålstjenlig skoling av alle som er påvirket av YFUs utvekslings program.

YFU ønsker å gi elevene et helhetlig undervisnings opplegg som gjør at de vil lære mer om seg selv, sin identitet, sin kultur, sin kommunikasjon og YFU-organisasjonen og målene for

¹⁷ Se vedlegg 23

¹⁸ Se vedlegg 11 for mer informasjon om sammendrag av søknadsskjemaene for YFU 2014.

YFU enn kun å reise på utveksling. Dette forutsetter tydelige planer og programmer for samlingene elevene deltar på i løpet av sitt utvekslingsår.

Undervisningsopplegget for utvekslingselevne er tydelig definert i YFU-skolen og består hovedsakelig av fem samlinger som elevene deltar på: forberedelsessamling, ankomstsamling, midtårssamling, avslutningssamling og returneesamling. I tillegg kommer regionale forberedelsessamlinger for foreldre og nasjonale/regionale forberedelsessamlinger for vertsfamilier.

Seminarene blir gjennomført som et samarbeid mellom sekretariatet og de frivillige i YFU. Og det er i følge de ansatte på kontoret en stor utfordring å finne balanse mellom de frivillige og arbeid. I følge arbeidsgruppen for YFU-skolen er det viktig at YFU-skolen skal være en bærebjelke for det arbeidet YFU skal utføre i årene framover. For å forhindre at belastningen med organiseringen av skolen blir for stor for sekretariatet, foreslår YFU-skolen å opprette et trenerteam og avholde trenerteamkurs, helst i samarbeid med skandinaviske YFU-organisasjoner.

Mål: Å fremheve styrkene til YFU og også vise dette utenfor organisasjonen.

Mulighet: Å gjennomføre planen for YFU-skolen fra 2011. Standardisere seminarene og fortsatt ha god kvalitet på innholdet på seminarene. Det er viktig at skolen blir godt organisert, holder høyt faglig nivå, og bidrar til å bygge YFUs rykte som en profesjonell og helhetlig aktør og tilbyder av en utvekslingsopplevelse som rommer mer enn kun ett år i utlandet. Dette vil forhåpentligvis forbedre rekrutteringssituasjonen av både elever og vertsfamilier. Fullføre handlingsplanen i Quality Self assessment. I neste omgang kan man også bygge opp et trenerteam av frivillige i organisasjonen

Utfordring: Finne ressurser til å prioritere YFU-skolen og bruke tid på å bygge opp et trenerteam.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

7.3 MER FLEKSIBILITET I ORGANISASJONEN KAN LETTE ARBEIDSBELASTNINGEN I SEKRETARIATET

I intervju med ansatte peker de på manglende ressurser til å gjøre endringer på nasjonalt nivå. De mener at sekretariatet nå er en god gruppe med stor endringsvilje og ønske om å drive organisasjonen framover. Men sekretariatet står og faller på kompetanse, ressurser og endringer som stopper opp på veien.

Quality Self Assessment er en egenvurdering av organisasjonen som hvert år blir utført av alle organisasjonene i YFU nettverket. Denne undersøkelsen brukes blant annet til å lage en handlingsplan basert på vurderingen av Quality Self Assessment. For YFU Norge ble områdene “orienteringer for programdeltagerne” og “kursing av de frivillige” sett på som de områdene som hadde mest rom for forbedring. Det ble pekt på at disse også kunne hatt et mer standardisert innhold. I handlingsplanen som ble laget var målet å utvikle et standardisert innhold for midtårsseminaret og for gjenkomstseminaret (re-entry orientation). Begge disse punktene hadde høy prioritet. Utvikling av vertsfamiliemøter og kontaktpersonsmøter hadde også høy prioritet i handlingsplanen. En epostutveksling med ansatte viser at disse punktene ikke har blitt prioritert på grunn av lav bemanning sommer og høst 2014.

Atkinson sin teori om fleksible organisasjoner (1983)¹⁹, kan brukes for å se om det er mulig å omstrukturere organisasjonen til å bli mer fleksibel. Han sorterer oppgavene i organisasjoner som kjerneoppgaver, sekundæroppgaver og perifere oppgaver. Dette kan gi oss en forståelse av hvilke oppgaver som bør gjennomføres i kjernegruppen i organisasjonen, og hva som bør gjennomføres av en sekundærgruppe og det arbeidet som bør gjennomføres av andre grupper i eller utenfor organisasjonen. Noe av målet med dette er å lettere kunne følge endringer i markedet. Interkulturell læring og arbeid med kulturutveksling er ikke en organisasjonsspesifikk oppgave, det er flere frivillige og offentlige aktører som også jobber med dette. En av måtene som sekretariatet kan ivareta en av de store styrkene i organisasjonene, er å definere gjennomføring av seminarene som en sekundæroppgave eller periferoppgave i YFU Norge og dermed sette ut ansvaret for gjennomføringen av disse oppgavene til andre i eller utenfor organisasjonen. I første omgang kunne det være aktuelt å

¹⁹ Se vedlegg 24

samarbeide med andre organisasjoner eller aktører som jobber med samme temaet og leie inn arbeidskraft i perioder med lite menneskelige ressurser i organisasjonen. Dette ville frigjort tid for sekretariatet til å fokusere på rekruttering av elever og vertsfamilier, samtidig som man får styrket organisasjonen og bedret kvaliteten på utvekslingsprogrammet.

Mål: Forbedre innhold og kvalitet i organisasjonen uten at dette går ut over arbeidsmengden i sekretariatet.

Mulighet: Skaffe organisasjonen mer fleksibilitet til å følge endringer i markedet, samtidig som det styrker kvaliteten på utvekslingsprogrammene. Innfri målsetningene i handlingsplanen for Quality Self Assessment.

Utfordring: Prioritere ressurser til å leie inn ekstern arbeidskraft og eventuelt inngå et samarbeid med andre organisasjoner.

Tidsperspektiv: Innen 1-3 år

I dette kapittelet har vi sett på hva som inkluderes i prisene til utvekslingsorganisasjonene og at utveklingsmarkedet preges av asymmetrisk informasjon fordi utvekslingselevne ikke helt vet hva man kan forvente seg av et utvekslingsår. YFU er de som inkluderer flest seminarer og ved å innføre YFU-skolen kan man forbedre og kvalitetssikre seminarne. Tilslutt viser vi hvordan kategorisering av arbeidsoppgaver kan føre til at sekretariatet får mer tid til å fokusere på rekruttering, samtidig som det er rom for å opprettholde kvaliteten i utvekslingsprogrammet.

8.0 FRIVILLIGHET

Dette kapittelet vil se på hvordan et sterkt frivillighetsapparat påvirker YFU - på godt og vondt. Målet er å se på hva organisasjonen kan gjøre for å optimalisere bruken av de frivillige og gjennom motivasjon sørge for at de blir presterer bedre og blir lengre i organisasjonen.

8.1 FRIVILLIGE SOM EN ORGANISATORISK STYRKE

Bruken av frivillige er en av YFU sine grunnleggende verdier, og er med på å styrke YFU sin identitet som en ideell utvekslingsaktør. I utgangspunkt skal YFU være en organisasjon som drives av frivillige og organisasjonsstrukturen er oppbygget rundt et frivillig nettverk. Det er to hovedgrupper av frivillige: Unge engasjerte elever som selv vært på utveksling med YFU og som deler organisasjonens verdier, i tillegg til “voksne” frivillige som har valgt å engasjere seg fordi de har en interesse for utveksling og YFU sitt arbeid. Fokuset her kommer primært å ligge på de unge frivillige som er aktive i organisasjonen. Frivilliges ansvarsområder er å arrangere kurs og samlinger, være kontaktperson for utvekslingselever, holde skolepresentasjoner, gjennomføre intervjuer med søkere og diverse administrative oppgaver.

Frivillighet blir en faktor som skiller YFU fra andre utvekslingsaktører på markedet (unntatt AFS som er basert på lignende prinsipper om frivillighet som YFU), og er en stor grunn til at elever velger YFU når de skal på utveksling, oppgir informantene. Tanken om at man kun benytter seg av frivillige og ikke-kompenserte vertsfamilier veier sterkt når valget blir tatt. For en søker er første møte med YFU et intervju med en frivillig. Dette bidrar til å skape tilhørighet og styrker YFU's image som en personlig utvekslingsorganisasjon. En ansatt mener at dette signaliserer at YFU *“ikke er et reisebyrå”*. Graden av frivillighet er også med på å styrke YFU sin identitet som en annerledes utvekslingsorganisasjon enn de kommersielle. Det viser at det finnes ildsjeler som arbeider gratis med saker ansatte i andre utvekslingsorganisasjoner får betalt for. I følge ledelsen er frivillige også viktig for organisasjonen da det er en sammenheng mellom høy grad av frivillig engasjement og rekruttering av elever.

8.2 UTFORDRINGER MED FRIVILLIGHET

Det oppgis under intervjuene at sekretariatet og frivillige har ulike fokus og prioriteringer, og at dette gir utslag på organisasjonens langsiktige og strategiske tenking. En ansatt beskriver det som at *“sekretariatet ser helheten, mens de frivillige ser sin del”*. Når det kommer til prioriteringer for sekretariatet er elever, sikkerhet og oppfølging viktig, samtidig har de frivillige fokus på *“seg selv”*. En svakhet med frivillighetsapparatet er, ifølge en ansatt, at de ikke har kjennskap til hva som er sekretariatets ansvarsområder og ikke har en forståelse for kompleksiteten. Ulike utgangspunkt er også merkbart ved beslutninger som berører organisasjonen, særlig på organisasjonens landsmøte. En ansatt mener at deltagerne i visse tilfeller mangler helhetsbilde og ikke har full forståelse for konsekvensene av hva de beslutter og det er vanlig at forslag og tiltak blir vedtatt, men blir ikke fulgt opp og satt ut i livet. En av grunnene til dette er at sekretariatet har stor arbeidsmengde, men også tanken bak og kvaliteten på forslagene.

De frivilliges syn på sin innsats påvirkes også av at det råder en kultur blant de frivillige om at engasjement *“ikke skal være slitsomt”*, oppgir en fra sekretariatet. Dette gir utslag på de frivillige sine forventninger til YFU, og oppfatning om hva som forventes av dem - hvilket påvirker produktivitet, kvalitet og resultat. Uprofesjonalitet og uskolerte frivillige er også en utfordring, ifølge en ansatt. Dette kan trekkes tilbake til YFU sin klassifisering som Mintzberg's *“missionary organization”*.²⁰ Der rekrutteres personell på grunnlag av engasjement og ikke kompetanse, og dette påvirker kvaliteten. Bruken av frivillige er som sagt en av YFUs grunnpilarer, men dette kan potensielt hemme driften og kan gi negativt utslag for kvaliteten for organisasjonens arbeid da ansvarsoppgaver ikke delegeres til personer med spesialisert kompetanse.

En spørsmålsstilling som de ansatte er opptatt av er hvordan man motiverer frivillige, dels til å gjøre en jobb med god kvalitet, men også til å bli i organisasjonen så lenge som mulig. En informant sammenfatter organisasjonens utfordringer som det å *“rekruttere frivillige, ikke slite dem ut, og å holde et stabilt frivillighetsapparat”*. Mange utfordringer med bruken av frivillige grunner seg i nettopp det – at frivillige er frivillige. Frivilligheten innebærer at det ikke er sanksjonsmuligheter mot de frivillige, som de ville ha vært om de var lønnede ansatte.

²⁰ Som nevnt i kapittel 1.2.1.

Det er utfordrende å finne gode motivasjonsargumenter for frivillig engasjement og de ansatte uttrykker at måten frivillige oppfordres til å bidra har blitt omvendt enn det som er ønskelig. De har en følelse av at man bruker pisk og ikke gulrot som motivasjon og at de kommuniserer at YFU desperat trenger hjelp, i stedet for å løfte hva de frivillige får igjen av innsatsen sin.

8.3 MOTIVASJON OG FRIVILLIG ARBEID

Kjennskap til hva som motiverer frivillige forteller oss om hvordan organisasjoner kan tilpasse seg og forsterke sider hos seg selv for å fremstå som en attraktiv aktør å være frivillig for. Det er flere måter å beskrive og definere motivasjon, men en måte er å referere til de krefter som styrer en atferd eller handling (Kaufmann & Kaufmann 2011:93). Motivasjon er sterkt knyttet til individers ulike behov, og Clary *et al.* (1998) ser på sammenhengen mellom frivillig arbeid og motivasjon og behov som ligger til grunn for frivillig innsats. De kategoriserer følgende seks ulike motivasjonsgrunnlag eller behov.

1. Verdier. Behov for å uttrykke og omsette verdier i praksis. Basert på moralsk forpliktelse og en følelse av at det er viktig å hjelpe andre.
2. Forståelse. Behov for å bruke eksisterende kunnskap, men også et behov for mulighet for å oppdage ferdigheter og egenskaper som man ellers ikke ville ha oppdaget. Frivillig arbeid som en vei til selvrealisering og selvutvikling.
3. Sosialt. Muligheten til å bygge sosiale nettverk og personlige relasjoner til andre frivillige. Denne faktoren har stor betydning for varigheten av den enkeltes engasjement.
4. Karriere. Den frivillige har som mål å hente inn relevant erfaring for framtidig karriere.
5. Behov for selvterapi. Individet bruker frivillighet for å styrke selvfølelsen og redusere negative følelser, for eksempel skyld.
6. Behov for å bety noe for andre. Frivillige kan vokse og utvikles psykisk gjennom frivillig arbeid, og det å bety noe for andre styrker selvbildet og arbeidet oppfattes som motiverende og meningsfylt.

YFU sitt Organisasjons- og strategiutvalg har gjennomført en undersøkelse blant organisasjonens medlemmer med 172 respondenter der 75 er aktive som frivillige, og 29 har vært frivillige²¹. Undersøkelsen viser at den sterkeste motivasjonen for å være frivillig er *“Ønsket at innelevne skulle ha et bra utvekslingsopphold”*²². Vi kan se at den sjette motivasjonsfaktoren (behov for å bety noe for andre) er sterk blant YFU frivillige. En ansatt forteller også at det ofte er de elevene som ikke hatt det beste utvekslingsoppholdet som

²¹ Se vedlegg 25.

²² Se vedlegg 26.

fortsetter som frivillige og har størst motivasjon for å gi et bedre utvekslingsår videre til andre.

I tråd med Clary's fjerde punkt ser vi at individuelle motivasjoner som CV-bygging er en sterk motivasjonsfaktor for frivillige. Dette er et punkt prosjektgruppen tror YFU kan uttrykke på en mer eksplisitt måte. Det kan virke mer motiverende for den frivillige å bidra som en investering i sin egen fremtid, enn kun som et ensidig fokus på organisasjonen og arbeidsoppgavene. Fordelaktige elementer å ta med seg videre fra frivillige verv i YFU kan være erfaring med å holde intervjuer og kurs, administrative oppgaver, og organisasjons- og ledererfaring. I Organisasjons- og strategiutvalget sin undersøkelse ser vi at organisasjonserfaring er den andre viktigste motivasjonen for frivillig engasjement²³. Gitt YFU sin størrelse legges det opp til selvvalgt progresjon og det finnes gode muligheter å få ansvar og klatre i gradene. Disse elementene kan være nyttig for både videre organisasjons- og arbeidsliv, og kan brukes som en motivasjonsfaktor.

Mål: Vektlegge nytten frivillig verv innebærer for den enkelte frivillig.

Muligheter: Vektlegge fremtidige fordeler som organisasjonserfaring og erfaring ved å holde kurs og intervjuer.

Utfordringer: Handler om en holdnings- og retorisk endring som kan være krevende for organisasjonen å gjennomføre.

Tidsperspektiv: Vanskelig å si noe om et tidsperspektiv siden det handler om blant annet retoriske endringer, men arbeidet med dette bør starte innen 6 måneder.

8.4 MOTIVASJON OG VERDIBASERT LEDELSE

Som en informant uttrykker så er motivasjon av frivillige en ledelsesutfordring og man kan ikke forvente og kreve det samme av frivillige som av ansatte. Når det kommer til motivasjon av frivillige er ledelse et viktig instrument for å oppnå dette. Verdier kan være kraftfullt som

²³ Se vedlegg 26.

organisatorisk drivkraft og gir et dyptgående grunnlag for virksomheten og kan fungere som sterke motiverende energikilder (Aadland 2004:141). Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og energi for handling i organisasjoner. Hovedfokus bak verdibasert ledelse er å utvikle en verdibevisst organisasjon og Aadland (2004:157) sammenfatter konseptet på følgende vis:

Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjerder på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslag av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskete verdier

Det skiller seg fra andre ledelsesprinsipper ved at man aktivt tar i bruk verdier om kjernefokus som ledelsesprofil og styringsredskap. Lederens oppgave er å sette tonen og sørge for at medarbeidere opererer ut ifra organisasjonens verdier (Aadland 2004:148). Med verdier etablerer man organisasjonens identitet og visjon og fungerer som virksomhetens visittkort. Hva er så verdier? Aadland beskriver det som “*verdier er ønskverdige kvalitetar ved handling eller føremål*”, og at de er vide og upresise med dype essensielle sider ved den menneskelige eksistensen (2004:151). Han presiserer også at verdier er mest interessante når de tas i bruk og ved å belyse resultatet verdien leder til - verdien-i-bruk (2004:155).

For å motivere frivillige kan det være fordelaktig å poengtere at man som frivillig har mulighet til å bidra til YFU sitt arbeid og verdier - utveksling for en fredelig og åpen verden. Verdier er som nevnt en motiverende faktor, ifølge Aadland og Clary *et al.* (punkt 1). YFU er som kjent er sterkt verdidrevet organisasjon og dette gjennomsyrrer mange nivåer av virksomheten og beslutningsprosesser. Fokus på verdibasert ledelse kan derfor være en hensiktsmessig form for ledelse.

Så hvordan operasjonaliserer man verdibasert ledelse og setter det ut i livet? Aadland (2004) foreslår at verdibasert ledelse oppnås gjennom å mobilisere, motivere og implementere ønskede verdier. Dette handler om å fastslå kjerneverdier og å implementere medlemmene i organisasjonen gjennom strategiplan, årsplan og årsrapport, medarbeidersamtaler, stillingsutlysninger, kurs for nye medarbeidere, og gjennom selvrefleksjon med nærme bånd mellom ord og handling (Aadland 2004: 157). Da YFU drives av sterke verdier er dette noe som allerede vektlegges, men ut ifra praktisk erfaring fra en frivillig informant er en måte å motivere gjennom verdier å konkretisere dem - å gjøre det store og abstrakte konkret. Hva betyr egentlig fred, respekt og demokrati? Gjennom seminar og workshops med samtaler kan

verdiene konkretiseres og bli lettere å ta til seg og formidle videre. Det handler dermed om å koble opp det frivillige arbeidet og sette det i sammenheng mot organisasjonens overordnede mål, i motsetning til direkte fokus på de enkelte oppgavene. Med bakgrunn i dette ønsker prosjektgruppa å foreslå følgende tiltak²⁴:

Mål: Mer helhetlig tilnærming i planer og strategier. Styrke sammenheng mellom overordnede mål og praksis i tillegg til en sammenheng mellom ulike planer; f.eks QSA, handlingsplan og strategi.

Muligheter: Konkretisere og fastslå og implementere disse gjennom strategiplan, årsplan, årsrapport, medarbeidersamtaler og så videre. Bruke informasjonsinnsamling og data fra tidligere år, til å lage planer og gjøre informerte valg.

Utfordringer: Kan ta tid før resultatene av dette blir synlige.

Tidsperspektiv: Innen ett år

8.5 ARBEIDSOPPGAVER OG EIERSKAP

Ansatte uttrykker frustrasjon over å få unge frivillige til å føle eierskap, både til arbeidsoppgaver, men også til å ta gode strategiske beslutninger. Under intervjuene med de frivillige tegnes et annet bilde, og de løfter utfordringer knyttet til at frivillige ikke brukes på en optimal måte i organisasjonen. De har tro på at med andre metoder enn de som brukes i dag kan YFU få mer ut av frivillighetsapparatet, avlaste sekretariatet og samtidig motivere frivillige til økt og mer varig engasjement. Frivillige ønsker mer tiltro fra sekretariatet, blant annet gjennom delegering av mer varierte arbeidsoppgaver og ansvar. Varierte oppgaver og en følelse av progresjon er viktig for å få frivillige til å bli, mener en frivillig informant: *“Folk trenger å føle seg viktige, og få ansvar som binder dem til organisasjonen”*. Eierskap er noe som kommer med økt ansvar, og må altså gis til de frivillige fra de ansatte. En informant føler at sekretariatet ikke stoler på de frivillige og mener det er synd at Landsstyret og sekretariatet ikke delegerer flere oppgaver. Omstrukturering av arbeidsoppgaver kan dermed virke motiverende og få frivillige til å bli lenger i organisasjonen. *“Er ofte i*

²⁴ Se i tillegg tiltak i kapittel 5.6.

begynnelsen, når man akkurat kommet hjem som man brenner som mest. Men etter hvert blir det kjedelig å gjøre det samme” oppgir en frivillig informant.

Det er behov for en gjennomgang av sekretariatets oppgaver og sortere ut hva som kan overføres til frivillige. *“Frivillige er alt for YFU, og det er få oppgaver frivillige ikke kan gjøre”* mener en frivillig informant og hun argumenterer for at en holdningsendring er på sin plass. Styret og sekretariat må innse at frivillige kan bidra på flere områder enn det som er tilfelle i dag, og det er behov for å beskrive oppgaver utenom de vanlige, som rekruttering. *“Så lenge man har frivillige som vil gjøre litt annet enn bare vanlig frivillig arbeid, så kan dette fungere. Men sekretariatet må tørre å spørre, og stole på de frivillige”*. I kapittel 7, Kvalitet og innhold ble det foreslått en gjennomgang av organisasjonens kjerneoppgaver og sekundæroppgaver. Man kan også bruke Atkinsons modell for å fordele flere sekundæroppgaver til de frivillige i organisasjonen. Flere varierte oppgaver for de frivillige kan føre til en større følelse av ansvar og mer motivasjon for å være frivillig i organisasjonen. Med en klar forståelse over hvilke oppgaver de enkelte frivillige kan gjøre, som er gjenspeilet i deres progresjon, bør det da bli lettere for sekretariatet å delegere mer ansvar til de frivillige som ønsker dette. Sekretariatet bør bli flinkere til å benytte seg av de mange ressurssterke frivillige i organisasjonen, og har muligheter for å vise større tillit. Spesielt med et overarbeidet sekretariat, er det viktig å delegere oppgaver.

Mål: Delegering av flere arbeidsoppgaver over til de frivillige. Ønsket resultat er å avlaste sekretariatet og oppnå eierskap blant frivillige gjennom økt ansvar og varierte og spennende oppgaver.

Muligheter: Kartlegging og omstrukturering av arbeidsoppgaver.

Utfordringer: Et tiltak som krever endring fra begge parter. Krever at sekretariatet setter større tiltro til de frivillige, men også at frivillige leverer en god innsats.

Tidsperspektiv: Innen ett år.

Forslag på hvordan dette kan fungere i praksis kan hentes fra intervjuene:

1. Skille mellom erfarne og nyere frivillig. Bruke erfarne frivillige til en mentorrolle for nyere frivillige. Erfarne fordeler oppgaver til de nye, og har ansvar for den oppfølging sekretariatet pleier å gjøre.
2. Frivillige som kontaktperson for samarbeidsorganisasjoner, oppstart av nye prosjekter, og så videre.
3. Delegere oppgaver som administrasjon av nettsider og registrerings-jobber.
4. Utlyse egne verv for nasjonale oppgaver.
5. Ta lærdom fra YFU Tyskland og opprette to grupper av frivillige: unge og “voksne” frivillige der den sistnevnte står for rekruttering av vertsfamilier. Det nevnes i Regionlederhåndboken at vertsfamilier skal rekrutteres av ansatte så dette vil hjelpe til å avlaste sekretariatet.

8.6 BRUK AV MENNESKELIGE RESSURSER

Når det kommer til bruk av ressurser mener både ansatte og frivillige at ressursene som finnes i organisasjonen ikke blir utnyttet optimalt og at dette kan bli gjort på en mer effektiv og bevisst måte. Blant annet er det ofte de samme personene som blir spurt om hjelp og oversikten over *hvem* som kan *hva* har et klart forbedringspotensiale.

Mål: Optimere bruken av frivillige og den kompetansen som finnes i organisasjonen. Vil kunne avlaste sekretariatet og motivere frivillige gjennom å bruke deres kunnskap.

Muligheter: Kartlegge frivillige og hva de kan brukes til - hvis de er interessert i, eller god på noe spesielt. Aktivt bruke oversikten og fordele arbeidsmengde over både ansatte og frivillige. Lage ulike typer oppgaver avhengig av hvor mye den frivillige ønsker å bidra.

Utfordringer: Resurskrevende, både når det gjelder menneskelige ressurser og økonomi.

Tidsperspektiv: Innen 2 år.

Slik brukes frivillige på det de ønsker og kan sikre at de får brukt kompetansen sin. Dette vil ifølge Clary *et al.* (punkt 2) virke som en bidragende motivasjonsfaktor. For å iverksette dette i praksis foreslår prosjektgruppen følgende plan:

- Kartlegges frivilliges interesser under YFU-UKA og hvordan deres gode egenskaper kan brukes til oppgaver.
- Gi frivillige ansvarsområder etter deres interesser. Eksempelvis kan dette gjøres gjennom en workshop/idemyldring.

- Forventningsforståelse. Det bør være enighet mellom frivillige og ansatte og klar forståelse av hva som forventes av begge parter.
- Opprette en ringeliste - med navn og ansvar, slik at det er lett å ta kontakt med riktige personer til riktige oppgaver.

YFU bør kunne tilby ansvar for de som ønsker det, og et lavterskel tilbud for de som heller vil det. For de som ikke ønsker en så stor del, kan de eventuelt ha en liten oppgave de gjør en gang i måneden. Som en frivillig informant uttrykker det: *“Husk at selv de som gjør lite, gjør utrolig mye for YFU. Og da blir de kanskje lengre også”*.

8.7 STYRKE REGIONAL VIRKSOMHET

Sosiale relasjoner er en faktor Clary *et al.* (1998) mener er motiverende for frivillig engasjement (punkt 3). Basert på intervjuene ser vi at YFU er flinke til dette og at menneskene er en sentral faktor for trivsel og langvarig engasjement. Likevel kan det regionale engasjementet styrkes mer.

En vei til flere og mer engasjerte unge frivillige er flere verv og ansvarsområder. En mulig måte å gjøre dette på er gjennom å øke regionalt engasjement. Det vil bidra til at flere føler eierskap til organisasjonen og kan bruke erfaringen til CV-bygging, i tillegg til å øke aktiviteten i regionene. Én av de frivillige har mange tanker om dette og mener at et regionalt engasjement er nøkkelen for å få folk med, og da gjennom lavterskeltilbud - som gjør det lett å være frivillig. Det kan være en nyttig strategi å bruke på kullene som kommer tilbake fra utveksling, for å *“ikke skremme potensielle nye frivillige vekk”*. Lokal kursing i regionene er også en måte å bygge opp det regionale frivillighetsapparatet. Dette bidrar til å senke terskelen for de nye som kan tenke seg å bli frivillig.

Mål: Stryke regionalt engasjement og opprette flere verv for å øke aktiviteten i regionene og verve flere frivillige.

Mulighet: Lokal kursing og flere verv som binder folk til organisasjonen. For å konkretisere dette er et forslag å samarbeide med LNU, eller å sende frivillige på kurs i paraplyorganisasjoner. Når det kommer til tilbud av kurser er det relevant med kurs som er relevante for frivillige å delta på, som også kan bidra til å holde på de frivillige. Ett forslag er bruke frivillige med kompetanse til å holde bloggekurs for elever som reiser på utveksling.

Utfordring: Er avhengig av økonomi og bygger på at det allerede er en kjerne av aktive frivillige.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

8.8 STANDARDISERT OPPLÆRING OG KURSING AV

FRIVILLIGE

Blant både frivillige og ansatte er det enighet om at den frivillige skal få noe ut av sitt engasjement. En frivillig formulerer det slik at *“det skal lønne seg å være med over tid”*. For å holde lenger på frivillige kan det derfor være fordelaktig med kurs som gir en følelse av utvikling og progresjon. At frivillig verv gir noe tilbake, selv i årene etter utvekslingsåret kan hindre at frivillige avslutter sitt engasjement. Det kan også virke motiverende hvis vi ser på Clary *et al* (1998) sitt andre punkt, om utvikling og oppdagelse av kunnskap som motivasjon for frivillig engasjement. Standardisert opplæring og kursing av frivillige vil kunne være en metode for å sikre at det blir en større gulrot å være frivillig. *“Sånn som kursene er nå, gjør det at det er lett å komme på kurs, men det gjør også at det ikke er givende når man har vært med lenge”* sier en frivillig informant, og tillegger at *“det kan også være lurt at det er noen forpliktelser til å gå på visse kurs, hvor man kan da kreve noe tilbake, for eksempel at de må gjøre visse arbeidsoppgaver”*. Kursing vil i tillegg hjelpe frivillige til å få større innsikt i YFU sitt arbeid og dermed gjøre grunnlaget for å ta strategiske valg bredere og minske gapet mellom ansattes og frivilliges separerte fokus. Det vil også bidra til utfordringen som en ansatt informant løfter angående uprofesjonalitet og uskolerte frivillige.

En måte å motivere frivillige til langvarig engasjement er mulighet til å delta på internasjonale kurs og samlinger når man har gjennomført et antall kurs i Norge, foreslår en frivillig informant. Det er også etterspørsel etter mer spesialiserte kurs, blant annet på temaer som *“hvordan selge YFU”*, motivasjon til å rekruttere og holde skolepresentasjoner. Men det aller viktigste er en tydelig planlegging for kursvirksomheten med klare målsettinger. Det bør være en form for stegvis progresjon for å kalle det en YFU-skole, sier en frivillig og mener det trengs *“en plan, så man kan se hva man har lært, hva man kan få ut av hvert kurs ... og etterhvert så kan du bli «workshop holder», og lære opp andre frivillige”*. Dette kan ses i motsetning til dagens situasjon der man lærer det praktiske under veien, og en opplæring som består av tilfeldigheter.

Mål: Standardisert opplæring og kursing av frivillige.

Muligheter: Effektivt og bevisst bruk av YFU-skolen. Ta utgangspunkt i den eksisterende opplæringsplanen fra 2011.

Utfordringer: Balansegang mellom lavterskel for å gå på kurs, samtidig som kursene bør speile progresjon for medlemmene i organisasjonen, og hvor man bør kunne forvente noe tilbake.

Tidsperspektiv: Innen 2 år.

8.9 UTSKIFTNING

Når vi under intervjuene snakket om hvordan frivillighetsapparatet påvirker YFU er det ofte alderen på de frivillige som trekkes frem. De ansatte uttrykker positivitet til at det er mange unge engasjerte, men det gir også organisasjonen en rekke utfordringer. Fordelene med frivillighetsapparatet er stort pågangsmot og store visjoner og en lyst til å bidra. De frivillige har et høyt engasjement- og energinivå og krever umiddelbar handling. Andre positive trekk ved bruk av unge frivillige er at siden organisasjonens målgruppe er ungdommer på videregående-alder hjelper det unge frivillighetsapparatet å forstå elevene og hva som er viktig for dem. En av de ansatte som vært i organisasjonen lenge mener det ikke er noe

negativt at folk er unge, unntatt i kontakt med foreldre. Da kan det vært fordelaktig å være eldre for å få mer tyngde og bidra til å skape tillit blant foreldre.

Høy utskiftning av frivillige er en utfordring for YFU, og det har en rekke konsekvenser for organisasjonen. Mange utfordringer med unge frivillige handler ikke om at de er unge, men at de fort skiftes ut og ressursene som anvendes på opplæring blir tapt. Det er vanligst å være frivillig når en har avsluttet sitt utvekslingsår og året etter. Det er selvfølgelig ulike grunner til at frivillige avslutter sitt engasjement, men en frivillig nevner at en grunn er at jo eldre man blir, desto mer svekkes minnene fra utvekslingsåret og tar mindre del i ens liv. I tillegg til at livet endres er det vanlig at YFU-frivillige er reflekterte og engasjerte mennesker som overgår til, og får verv i andre organisasjoner, mener en frivillig informant. En annen informant ser også at det frivillige arbeidet, kursingen og arbeidsoppgavene ikke blir utfordrende i lengden, som en grunn til høy utskiftning. Ifølge Organisasjons- og strategiutvalget sin undersøkelse er den desidert vanligste årsaken til avsluttet engasjement *“Jeg hadde ikke tid pga. andre forpliktelser, som skole, studier, familie”*²⁵.

Utskiftning innebærer et kompetansetap da kunnskapen de frivillige arbeidet opp forsvinner når de slutter. En av de ansatte beskriver dette som at kunnskap må bygges opp på nytt og at det føles som en konstant opplæringsfase, og hun har et ønske om kunnskapssikring og bedre rutiner. Det eksisterer et problem med overføring av informasjon og man mangler et velfungerende system for opplæring så utskiftningen bidrar til høy grad av diskontinuitet i organisasjonens arbeid og gjør det vanskelig med langsiktig planlegging. I tillegg er det gitt organisasjonens størrelse og kultur lett å få gjennomslag for gode ideer, men vanskeligheter med å få realisert dem. Et underbemannet sekretariat og høy utskiftning oppgis som grunner til dette.

Ineffektiv bruk av de frivillige som resurser og mangel på effektiv informasjonsoverføring er oppgitt som ett problem i YFU ifølge våre informanter, og de etterspør måter å sikre at kunnskap blir igjen i organisasjonen når folk skiftes ut. Et forslag til bedre kunnskapsoverføring og for å sikre mer bærekraftig utskiftning er:

²⁵ Se vedlegg 27.

Mål: Gode rutiner i frivillighetsapparatet og systematisk overlapping vil kunne bidra til kunnskapssikring og minimere tapet av kunnskap ved utskiftning.

Muligheter: En måte for dette finnes å hente internt i YFU. En ansatt forteller at noen regioner er gode på tenke selvopprettelse av frivillighetsapparatet, der frivillige skiftes ut tidvis og genererer en stabil utskiftning. De verver bevisst erfarne og nyere frivillige for å sørge for kunnskapsoverlapping og minimerer tapet når en frivillig avslutter sitt engasjement. Dette bidrar og til at ikke slite ut en generasjon frivillige og reduserer følelsen av å stendig være i en opplæringsfase.

Utfordringer: Bygger på at det allerede finnes en kjerne av eldre frivillige og at det kontinuerlig kommer in nye frivillige.

Tidsperspektiv: Innen 1 år.

I dette kapitlet har vi sett på hvordan frivillighet påvirker YFU og hvordan ulike former for motivasjon kan få frivillige til å bli lenger i organisasjonen og samtidig øke nytten av deres innsats. Blant annet har verdibasert ledelse blitt nevnt som en måte å motivere gjennom verdier og samtidig skape en helhet gjennom flere nivåer av organisasjonen. Det har vist seg under intervjuene at frivillige og ansatte har ulike utgangspunkt og at frivillige etterspør mer tillit fra de ansatte. Det uttrykkes et ønske fra de frivillige sin side om mer ansvar og varierte oppgaver, noe som kan avlaste ett overarbeidet sekretariat. Andre forslag som har blitt presentert i kapitlet er standardisert opplæring som vil heve nivået på de frivillige i tillegg til å ha en motiverende effekt. Styrke regional aktivitet og bedre bruk av ressursene som finnes i organisasjonen er også ting som kan optimeres. I neste kapittel skal rapportens forslag til tiltak oppsummeres og blikket rettes fremover mot YFU sin fremtid.

9.0 OPPSUMMERING AV TILTAK

I dette kapittelet skal vi forsøke å summere opp tiltakene som blitt foreslått i del to av oppgaven. I mandatet for prosjektgruppen kommer det tydelig frem at organisasjonen trenger en annerledes plan.

9.1 ORGANISASJONSPROCESS

“Strategi” er brukt i mandatet, dette ordet forbindes ofte med militæret og profittmaksimering (Whittington 2001). Prosjektgruppen mener derfor at “handlingsplan” er et bedre ord å bruke for viktige veivalg i organisasjonen. YFU Norge er en ideell, verdidrevet non-profit organisasjon, og dette synes vi at de skal fortsette med å være. Vi ønsker heller ikke å lage en strategi som skal implementeres av ledelsen alene i organisasjonen - men at man lager en handlingsplan ut fra en organisasjonsprosess som skal få fotfeste i grasrota. Slik sikrer man at alle føler eierskap til endringene. Dersom prosessen også blir gjennomført på en demokratisk måte sørger man for at ideene også gjennomføres i alle ledd i organisasjonen. Vi mener at YFU Norge nå har satt i gang mange gode initiativ som bør utnyttes. Som en av informantene sier:

YFU har mye nytt på gang nå: vi jobber med å styrke YFU skolen, og forbedre regionshåndboken. Vi har opprettet strategi- og organisasjons utvalget og samarbeider med OLA-studentene. Summen av dette vil gi YFU en sterkere posisjon dersom vi klarer å utnytte oss av alt arbeidet som gjøres i YFU akkurat nå.

I arbeidet med rapporten har vi lest mange av organisasjonens dokumenter med planer, strategier og referat fra årsmøter. Vi ser at endel bestemmelser og planer i organisasjonen ikke er blitt fulgt opp og at mange av planene ikke er oppdatert eller henger sammen. Dette kan tolkes som en indikasjon på at YFU har behov for en bedre struktur. Organisasjonen trenger en plan for hvordan man gjennomfører ting. Vårt første forslag er derfor at de gjennom verdibasert ledelse sørger for at det er samsvar mellom planer, gjennomføring, evaluering og analyse i organisasjonen. Store beslutninger i organisasjonen bør være basert på tidligere erfaringer.

9.2 ORGANISATORISKE TILTAK

Mange av forslagene våre har nær sammenheng med utvikling av YFU som organisasjon. I organisasjonsprosessen bør man fastslå og aktualisere kjerneverdier som igjen implementeres

gjennom strategiplan, årsplan, medarbeiderrapporter og alle ledd i organisasjonen. Dette vil bedre dialogen mellom organisasjonens ulike deler. I organisasjonsprosessen kan man også jobbe med Brønn og Ihlens omdømmeoppskrift og Hankinsons merkevarebygging som ble nevnt i kapittel 5.

I prosjektperioden opplevde også at ulike deler av organisasjonen ikke hadde tilgang på lik informasjon. Et forslag er å bedre informasjonsdelingen mellom sekretariatet, styret, regionale ledere og frivillige. Rutiner for kunnskapsoverlapping mellom gamle og nye frivillige må også på plass for å skape kontinuitet i organisasjonen.

Et av temaene som ble nevnt flere ganger i intervjuene, og som prosjektgruppen også fikk inntrykk av gjennom sine observasjoner, var at sekretariatet i organisasjonen var overarbeidet, mens noen av de frivillige ønsket seg mer ansvar, og andre oppgaver. Prosjektgruppen anbefaler at organisasjonen gjennomgår arbeidsoppgavene til sekretariatet og de frivillige. I kapittel 7 har vi sett på hvordan organisasjonen kan skaffe seg mer fleksibilitet til å følge endringer i markedet uten at dette går utover kvaliteten på utvekslingsprogrammet. Hva er sekretariatet sine primæroppgaver, hvilke sekundæroppgaver kan overføres til de frivillige, og hvilke periferioppgaver kan utføres av eksterne grupper? Et ønske fra de frivillige var å lyse ut egne nasjonale verv for de frivillige, på denne måten kunne man tilby ansvar for de som ønsket det, og opprette et lavterskeltilbud for de som ønsket mindre ansvar. I en organisasjon som er avhengige av frivillige, skal det kunne være lett å bidra. YFU bør også lage en ringeliste, slik at det er lett å få kontakt med de riktige frivillige til de riktige oppgavene.

Videre har vi sett på hvilket mulighetsrom en organisasjon som YFU har innenfor utvekslingsmarkedet. Vi har kommet frem til at det å gjennomføre radikale endringer ikke er hensiktsmessig i nåværende situasjon. Slik vi ser det har organisasjonen tre muligheter for større endringer i organisasjonen: Den første muligheten er å fortsette som i dag - og håpe på at elevtallet svinger til neste år slik at egenkapitalen blir stabil. Å fortsette som i dag er ikke et alternativ som prosjektgruppen anbefaler. YFU har selv satt i gang forskjellige tiltak for å se på nye alternativ for organisasjonen, og dette signaliserer at man er klar for å endre organisasjonen. Den andre muligheten er å slå seg sammen med andre organisasjoner, slik at man får et større tilbud og kan nå ut til flere mennesker. Dette krever store organisatoriske endringer i det internasjonale nettverket og vil dessuten endre mye av identiteten til organisasjonen. Prosjektgruppen anbefaler en tredje løsning som er å øke elevantallet slik at

man har råd til å ansette fem personer i sekretariatet. Dette skal gjøres gjennom nye markedsføringsstrategier som vi har samlet i avsnittet nedenfor.

9.3 MARKEDSFØRINGSSTRATEGIER: HVORDAN BLI UNIK?

Porter regnes som en klassiker innen strategier og har definert tre eksternt fokuserte strategiske hovedtyper. Dette er “kostnadsleder”, “fokusering” og “differensiering” (Jacobsen & Thorsvik 2007:36). Kostnadsleder vil innebære å distribuere produkter til lavest mulig pris. I kapittel 2 viser vi at YFU er den utvekslingsorganisasjonen der man må betale nest mest for å reise til USA. Dette inkluderer ikke organisasjonene som tilbyr skreddersydde utvekslingsprogram der man må betale opp til 175.310 kr. for et utvekslingsår. Som en non-profit organisasjon er det ikke et mål for YFU å operere med lokkepriser, eller nedgradere produktet sitt for å maksimere profitten. Det er heller ikke et alternativ å selge tilleggsprodukt som blir en ekstrautgift for elevene i løpet av utvekslingsåret.

Strategien “fokusering” vil si at organisasjonen fokuserer på et avgrenset segment, og da velger å bli en nisjeorganisasjon. Da YFU ble opprettet etter krigen, var de en av få organisasjoner som tilbydde utveksling på videregående nivå. Nå har markedet ekspandert, og vi ser at organisasjonen har problemer med å tilpasse seg endringer i markedet. Et eksempel på at YFU ikke har klart å tilpasse seg endringer i markedet ser vi fra YFUs søknadsskjemaene for 2014 der elevene svarer at de velger landet de ønsker å reise til på grunn av språket. Hele 43 av 104 elever som valgte å reise med YFU i 2014, nevnte at de valgte land på grunn av at de ønsker å forbedre engelskkunnskapene sine. USA, Australia, New Zealand og Sør Afrika er de engelskspråklige landene som tilbys i YFU, men Australia og New Zealand har svært små kvoter. Land som Storbritannia, Irland og engelskspråklige Canada tilbys ikke, selv om dette er populære reisemål for norske utvekslingslever.

Differensieringsstrategien viser til at organisasjonen forsøker å lage noe som fremstår som unikt i hele bransjen. Denne er den strategien prosjektgruppen vil anbefale YFU Norge å følge i fremtiden. I forslagene nedenfor vil dere finne ulike tiltak som kan hjelpe YFU Norge å fremstå som unike i utvekslingsmarkedet og som bør inkluderes i organisasjonsprosessen.

1. Markedsføring: Finne en balansegang mellom ideell og kommersiell markedsføring. Lage aktuelle historier for å spre utad hva YFU står for. Få de frivillige til i større grad

markedsføre YFU sine verdier gjennom sine kontakter og relasjoner og i større grad aktivt promotere YFU der det er muligheter, skape en organisasjonskultur der det tilrettelegges og oppfordres til mer kommunikasjon utad. Oppfordre elevene til å skrive blogger, dele utvekslingserfaringer i media og sosiale medier, jobbe mot rådgivere på skolen og jobbe aktivt inn mot medier. Invitere EVSere/interns fra flere land enn Tyskland. Feks. Tyskland, Finland og Frankrike og legge til rette for at de får markedsføre sine land som potensielle utvekslingsland.

2. Budskap: Hjelp frivillige å formidle budskapet til organisasjonen på en mer profesjonell måte. Lage et skriftlig informasjonsskriv for skolepresentasjoner. Finne egne begrep og eksempler på hva man lærer som utvekslingselev gjennom YFU og hvordan dette er forskjellig fra andre utvekslingsorganisasjoner.
3. Nettsider: Være mer tydelig på hva programprisen inkluderer og beskrive dette mer visuelt/tydeligere på nettsidene. Være mer bevisst på hvordan de bruker bilder i markedsføringen. Lage en nettside der YFU forteller om sikkerhetstiltak for sine utvekslingselever.
4. Tilgjengelighet: Legge vekt på økt tilgjengelighet og kort svarfrist i organisasjonen. Vurdere andre kontaktflater enn telefon og epost.
5. Frivillige: Gjennomføre YFU skolen fra forslaget i 2011, fordi det er behov for en standardisert opplæring og kursing av frivillige. Lage lokale/regionale kurs for de frivillige. Legge vekt på fordelene med frivillig engasjement. Rekruttere en gruppe av eldre frivillige som kan ha i oppgave å rekruttere vertsfamilier. Erfarne frivillige kan opptre som rollemodell eller mentor i begynnerfasen. Kåre “årets frivillige” eller “årets rekrutterer” blant de frivillige.
6. Alumniklubb: Opprette en alumniklubb og holde returnees oppdatert på organisasjonens driftsnyheter. Send ut 6 “welcome home” e-mails med forskjellige temaer som er ment til å involvere elever i frivillige aktiviteter. Lage elektronisk/papir Alumnimagazine som forteller historiene til utvekslingselever og omtaler viktige hendelser for organisasjonen.

Når det gjelder den økonomiske situasjonen i organisasjonen har de fleste av våre tiltak et overordnet mål om å øke rekrutteringen av norske utvekslingselever. Prosjektgruppen vil også anbefale YFU å vurdere andre tiltak for å bedre den økonomiske validiteten i organisasjonen som støtte fra private sponsorer og samarbeidspartnere. I kapittel 5 nevner vi hvilke muligheter YFU Norge har for å finne samarbeidspartnere og hvordan de kan øke sine sjanser for å motta støtte fra private sponsorer.



Våre strategier er ikke bare nye ideer i organisasjonen. De som jobber i organisasjonen kjenner organisasjonen best selv, og de fleste ideene vi kommer med er basert på intervjuene vi har gjort med medlemmer i YFU og tidligere planer, og rapporter. Noen av tiltakene vi foreslår er også vedtatt i den nåværende handlingsplanen i YFU Norge ble vedtatt på Landsmøtet i 2015. Dette understreker viktigheten av tiltakene og vil gjøre det lettere for YFU å gjennomføre tiltakene på kort tid.

10.0 KONKLUSJON

Å være bevisst på sin struktur og dermed sine forutsetninger er viktig når en organisasjon møter utfordringer²⁶. Det er med den tanken vi ønsker å avslutte denne rapport. Gjennom SWOT-analysen og kartleggingen av det norske utvekslingsmarkedet håper vi at YFU kan bli bedre kjent med seg selv, og finne sin plass i markedet. Gjennom å styrke og spille på sin unikheter og styrker håper vi at YFU kan finne balansen mellom å være ideell, men fortsatt klare å føre en kommunikasjon som trenger igjennom i et økende kommersielt marked. Dette uten å kompromisere på verdier, som vi gjennom rapporten sett er en av YFU sine styrker.

Gjennom samarbeidet har vi sett at YFU er en resurssterk organisasjon. Menneskene i YFU, og det de føler for organisasjonen, er noe av det mest verdifulle YFU har. For å igjen sitere fra et intervju: *“Hva er det beste med YFU? Menneskene. Og kjærligheten de føler til YFU”*. Det eksisterer ett hav av gode idéer og tanker, og vi tror at YFU på mange måter sitter på svarene selv. Utfordringen er å finne gode kanaler å samle disse tankene og å sette gode idéer ut i livet. Gjennom en helhetlig organisasjonsprosess som gjennomsyrrer alle ledd i organisasjonen håper vi at resurser som finnes i organisasjonen skal kunne bedre bli ivaretatt og ha positive effekter for YFU.

Vi håper nå at de tiltakene som blitt presentert i rapporten vil kunne bidra til arbeidet med sikre en bærekraftig virksomhet for YFU, gi sekretariatet en mer behagelig arbeidsdag og energi til å utføre organisasjonens arbeid og aktivt drive organisasjonen fremover - og på samme gang styrke det frivillige engasjementet. Med dette ønsker vi i prosjektgruppen Youth For Understanding Norge lykke til videre med sitt arbeid - En trygg utveksling for en fredeligere verden.

²⁶ Nevnes i kapittel 1.2.1.

REFERANSELISTE

LITTERATUR:

Aadland, E. (2004) Den truverdige leiaren. Samlaget.

Album, D., & Hansen, M. N. (2010). Metodene våre: eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning. Universitetsforlaget.

Allan, M. (2003). Frontier crossings cultural dissonance, intercultural learning and the multicultural personality. *Journal of Research in International Education*, 2(1), 83-110.

Apeland, N. M. (2010). Det gode selskap - omdømmebygging i praksis. Hippocampus

Apeland, N. M (2012). «Slik skaffer du sponsorer til organisasjonen.»
Hentet 05.05.2015 fra <http://www.apeland.no/slik-skaffer-du-sponsorer-til-organisasjonen/>

Atkinson, J. (1984). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issues*, 5.

Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadventd : omdømmebygging for organisasjoner. Gyldendal akademisk

Byrkjeflot, H. (2010). Omdømmehåndtering–drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 14 (1and2), 3-24.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516.

Edwards, M.R. (2012) Employer Branding: Developments and Challenges, In S. Bach and M. R. Edwards (Eds) *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (5th Edition), John Wiley and Sons, (pp. 389-410)

Gretzel, U. (2006). Consumer generated content–trends and implications for branding. *E-review of Tourism Research*, 4(3), 9-11.

Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360.

Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.

Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale law journal*, 835-901.

Helmut, A. K. (2005). *Nonprofit Organizations–Theory, management, policy.*

- Hsu, C. L., & Lin, J. C. C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1), 65-74.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag
- Kaufmann, A., Kaufmann, G. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Mintzberg, H. (1991): "The Structuring of Organizations". I Mintzberg, H., & James B. Quinn, J., B. (red.): *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Moses, J., & Knutsen, T. (2012). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. Palgrave Macmillan
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.
- Regjering (2014). «Forsknings- og utredningsoppdrag: Oversikt og analyse av frivillig sektors inntekter og finansieringskilder fra private aktører.» Hentet 05.05.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Forsknings--og-utredningsoppdrag-Oversikt-og-analyse-av-frivillig-sektors-inntekter-og-finansieringskilder-fra-private-aktorer/id2344682/>
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Vasbø, K. B. (2013). Intercultural Learning Across Contexts. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 6(1), 83.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy-and does it matter?*. Routledge. 2.utgave (2001)



INTERNE DOKUMENTER:

- Basic Standards
- Organisasjons og strategiutvalget undersøkelse.
- Regionlederhåndboken
- Quality Self Assessment
- YFU-skolen

HJEMMESIDER:

AFS: www.afs.no (Data hentet 15.04.2015)

Amicus: www.younglife.org/ForEveryKid/Amicus/Pages/default.aspx (Data hentet 28.04.2015)

Aspect: www.aspecthighschool.com/no/ (Data hentet 28.04.2015)

EF: www.ef.no/fp/home/0415/language-programs/#high-school (Data hentet 28.04.2015)

Explorius www.explorius.no (Data hentet 28.04.2015)

INTO: www.into-utveksling.no/index.html (Data hentet 28.04.2015)

My Education www.myeducation.no (Data hentet 28.04.2015)

Proff: www.proff.no (Data hentet 12.02 2015)

SIU: siu.no/Data-analyse-og-prioriterte-samarbeidsland/Data-og-statistikk/Grunnopplaering (Data hentet 18.03.2015).

STS: www.sts-education.com/norway/ (Data hentet 28.04.2015)

Speak: www.gospeak.no/ (Data hentet 28.04.2015)

Utvekslingsblogger: <http://www.utvekslingsblogger.com/> (Data hentet 3.04 - 4.04 2015)

YFU: www.yfu.no (Data hentet fra 03.02.2015 - 28.04.2015)

YFU International: about.yfu.org/about-yfu (Data hentet 03.05.2015)

FACEBOOK:

AFS: <https://www.facebook.com/AFSNorge> (Data hentet 27.04.2015)

EF: www.facebook.com/EF (Data hentet 27.04.2015)

STS: www.facebook.com/STSsprakreiser (Data hentet 27.04.2015)

YFU: <https://www.facebook.com/YFUNorge> (Data hentet 27.04.2015)



VEDLEGG

VEDLEGG 1. MANDAT

VEDLEGG 2. SIU UTVEKSLINGSELEVER (VG2), SKOLEÅRET 2013-14

Senter for internasjonalisering av utdanning

siu.no/data



Utvexlingsselever (VG2) skoleåret 2013-14 med støtte fra Lånekassen etter land fordelt på samarbeidsavtale, utvekslingsorganisasjon og yrkesfag

	Utvexlings- organisasjon	Avtale (norsk vgs og utenlandsk skole)	Yrkesfag og Leonardo	Samlet mobilitet
Argentina	29			29
Australia	63			63
Belgia	1			1
Brasil	16			16
Canada	50			50
Chile	8			8
Colombia	1			1
Costa Rica	9			9
Danmark			6	6
Den dominikanske republikk	8			8
Ecuador	4			4
Finland	1			1
Frankrike	32	12	3	47
Hellas			2	2
Hongkong	1			1
India	6			6
Irland	8		9	17
Italia	10		6	16
Japan	17			17
Kina	5	1		6
Malta			7	7
Mexico	12			12
Nederland	1		1	2
New Zealand	45			45
Panama	6			6
Paraguay	2			2
Portugal	1			1
Russland		12		12
Slovenia			1	1
Spania	20		21	41
Storbritannia	172	295	46	513
Sveits	3			3
Swaziland		2		2
Sør-Afrika	3			3
Thailand	4			4
Tsjekkia			3	3
Tyrkia	2			2
Tyskland	15	25	14	54
Ungarn	1		5	6
Uruguay	2			2
USA	1295	57		1352
Østerrike	1		3	4
Totalt	1854	404	127	2385

Kilde: Lånekassen. Utvekslingsselever i 2. klasse videregående skole med støtte fra Lånekassen.

VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE: DYBDEINTERVJU LEDELSE OG ANSATTE

Din identitet vil bli anonymisert i rapporten, og til nå er vi usikker om rapporten blir offentliggjort eller under klasul de to første årene. Det vil avhenge av informasjonen vi får.

Presentasjon av problemstilling.

“Hvordan kan YFU Norge som en frivillig, non-profit organisasjon overleve i et økende kommersielt utvekslingsmarked?”.

- Fortell om ditt forhold til YFU. Hvor lenge har du arbeidet for YFU? / Hvor lenge har du vært aktiv i YFU?

Om organisasjonen

- Hvordan er det å jobbe for YFU?
- Hvordan tror du andre ser på YFU?
- Hvordan påvirkes YFU Norge av at det er en ideell organisasjon med mange unge ansatte og frivillige? For eksempel i forhold til langsiktig tenking og strategier/mål.
- Hvordan opplever du at organisasjonen påvirkes av å ha ett sterkt frivillighetsapparat?
- Hvordan synes du forholdet mellom sekretariat og ansatte er?
- Hvordan føler du at det er å gjennomføre endringer i organisasjonen? Er YFU en fleksibel organisasjon? Er det enkelt å tilpasse seg endringer? Hvorfor, hvorfor ikke?
- *Til erfarne ansatte:* Du har jobbet i YFU lenge - Hvordan opplever du at YFU har endrets over tid? (både ift verdier og drift?). Mener du at YFU går den rette veien?
- Hvordan føler du at veien fra beslutninger til handling er? Opplever du en kontinuitet/fremgang i oppgavene i organisasjonen?
- Har du noen tanker eller forslag om hvordan denne organisasjonen internt kunne jobbe smartere? Frivillige, rekruttering, administrasjon, oppfølging.

YFU og utvekslingsmarkedet

- Hva er din oppfatning om deres konkurrenter? Hva har de for styrker og svakheter?
- Hva mener du er styrkene med YFU? Hvordan skiller denne seg fra de andre utvekslingsorganisasjonene? Hva vil du si er unikt med organisasjonen?
- YFU er jo en ideell organisasjon. Hva vil du si er fordeler og nakkdeler med å være en ideell utvekslingsorganisasjon i forhold til markedet slik det er i dag?
- Hva opplever du som organisasjonene største utfordringer? Hva mener du er svakheter med YFU?
- Er det noen av disse punktene du mener er viktigst? Noe det må fokuseres eller endres nå?

Rekruttering og markedsføring

- Hva mener du er den beste måten å rekruttere elever?
- Kan du nevne metoder som dere ikke benytter som du mener kunne rekruttert flere elever?
- Beskriv en typisk utvekslingselev som reiser med dere. Hvilke forventninger har elevene til utvekslingsoppholdet?
- Har dette forandret seg over tid? Opplever dere en endring i etterspørselen av utvekslingsprogrammer. (I Sverige mente de at det hadde blitt en slags shoppingkultur, der elevene valgte land, fag og opplevelser istedet for slik det var før, at utvekslingsopplevelsen var i fokus).
- Hva ønsker du at utvekslingselevne skal sitte igjen med etter endt opphold?
- Oppfølgings spørsmål: Hvordan kommuniserer dere dette?

- Hva er de viktigste kanalene for markedsføring for YFU? (Hvor bør dere være synlige/ I hvilke forum?)
- Hvordan opplever du at YFU klarer å kommunisere sine verdier?
- Oppfordrer dere deres elever til å skrive blogg under utvekslingsoppholdet?

Verdier

- Hva gjør at organisasjonsverdiene er like gyldige nå som de var da organisasjonen ble startet? Er det behov for revidering/synliggjøring/oppdatering?
- Gitt at YFU vil kompensere vertsfamilier i USA/Storbritannia på grunn av visumordningen, hva hadde du syntes om det?

Fremtid

- Hvor ser du YFU-Norge om fem år? (Innovasjon, nye utvekslingsprogrammer, nye måter å gjøre utveksling på?) Hva mener du man bør satse på i fremtiden? Hvordan bør YFU jobbe i fremtiden? Hvilke land bør YFU satse på å utveksle elever til? Hvordan bør utvekslingsprogrammet se ut?
- YFU opplever jo økende konkurranse fra kommersielle utvekslingsorganisasjoner. Hva tror du er viktig for at YFU skal kunne leve videre? Er det noen endringer/forbedringer du tror YFU bør gjøre?
- Er du noen organisasjoner som du mener YFU burde samarbeidet med? Andre kommersielle aktører internasjonalt med samme verdier?

Avslutt

Takk for tiden + hva som skjer videre med prosjektet.

VEDLEGG 4. INTERVJUGUIDE: DYBDEINTERVJU STYRE

Din identitet vil bli anonymisert i rapporten, og til nå er vi usikker om rapporten blir offentliggjort eller under klausul de to første årene. Det vil avhenge av informasjonen vi får.

Presentasjon av problemstilling

“Hvordan kan YFU Norge som en frivillig, non-profit organisasjon overleve i et økende kommersielt utvekslingmarked?”

- Fortell om ditt forhold til YFU. Hvor lenge har du vært aktiv i YFU?
- Kan du fortelle litt om hva styret gjør?
- Hva er det viktigste styret gjør/viktigste oppgaver?
- Hvordan forholder seg styret til YFUs verdier?
- Hvordan opplever du at YFU har endres over den tiden du vært i organisasjonen? (både ift verdier og drift?).
- Hvordan ser forholdet ut mellom styre og sekretariat? I forhold til prioriteringer og målsettinger.
- Hva synes du om måten YFU blir markedsført på? Har dere i styret noen tanker om hvordan YFU bedre kan nå ut og formidle sine verdier, og sine utvekslingsprogram?
- Gitt at YFU vil kompensere vertsfamilier i USA/Storbritannia på grunn av visumordningen, hva hadde du syntes om det? Hvor langt kan YFU kompensere sine verdier for å overleve?

YFU og utvekslingsmarkedet

- Hva er din oppfatning om deres konkurrenter? Hva har de for styrker og svakheter?
- Hva mener du er styrkene med YFU? Hvordan skiller denne seg fra de andre utvekslingsorganisasjonene? Hva vil du si er unikt med organisasjonen?

- YFU er jo en ideell organisasjon. Hva vil du si er fordeler og utfordringene med å være en ideell utvekslingsorganisasjon i markedet slik det er i dag?
- Hva mener du er svakheter med YFU?
- Hva opplever du som organisasjonene største utfordringer/trusler?
- Er det noen av disse punktene du mener er viktigst? Noe det må fokuseres eller endres nå?

Fremtid

- Hva har styret for mål og langsiktige visjoner med YFU? Hvordan ønsker du å se YFU om fem år, feks?
- YFU opplever jo økende konkurranse fra kommersielle utvekslingsorganisasjoner. Hva tror du er viktig for at YFU skal kunne leve videre? Er det noen endringer/forbedringer/viktige strategier du tror YFU bør innføre?
- Er du noen organisasjoner som du mener YFU burde samarbeidet med? Andre kommersielle aktører internasjonalt med samme verdier? (eks slik det er nå med Italia. Kunne det føre til utvidet tilbudt)

VEDLEGG 5. DYBDEINTERVJU: FRIVILLIGE

Din identitet vil bli anonymisert i rapporten, og til nå er vi usikker om rapporten blir offentliggjort eller under klasul de to første årene. Det vil avhenge av informasjonen vi får.

Presentasjon av problemstilling

“Hvordan kan YFU Norge som en frivillig, non-profit organisasjon overleve i et økende kommersielt utvekslingsmarked?”.

- Hvor lenge har du vært frivillige i YFU? Har du reist selv på utveksling?

Frivillighetsapparatet

- Hva er de frivilliges oppgaver?
- Hvordan er kursingen av de frivillige?
- Hvor stor mener du de frivilliges rolle er for YFU?
- Ønsker du noen endringer i forholdet mellom de frivillige og sekretariatet?

Motivasjon

- Hva er din motivasjon til å være frivillig hos YFU?
- Hva tror du er hovedgrunnen til at frivillige engasjerer seg i YFU?
- Har du noen tanker om hvordan man kan få de frivillige til å bli lengre i organisasjonen?

Rekruttering

- Hvordan er de frivillige involvert i rekrutteringen av nye elever?
- Kunne dette ha blitt gjort annerledes?
- Det har vist seg at skolepresentasjoner er veldig effektivt for å rekruttere nye elever. Kunne dette ha blitt gjort mer? Og hva er utfordringene med dette?
- Hva er den største utfordring med å rekruttere elever? Tar dere kontakt med familien/foreldrene?
- Pleier dere å følge elever opp eller er det jobben til sekretariatet?
- Rekrutterer dere VF og hvordan opplever dere dette?

SWOT

Vi skal utføre en SWOT-analyse for YFU, dvs. se på de største styrkene, svakhetene, mulighetene/utfordringene og truslene. Hva mener du er YFU sine største:

- Styrker i frivillighetsapparatet?
- Svakheter i frivillighetsapparatet?
- Muligheter i frivillighetsapparatet?
- Trusler i frivillighetsapparatet?

Fremtid

- Har du noen ønsker for hvordan YFU frivillighetsapparatet skal se ut i fremtiden?
- Noe du mener kunne bli gjort annerledes?
- Noen tanker om hva YFU som organisasjon kan gjøre annerledes i fremtiden?

VEDLEGG 6. KORTSVARSSPØRSMÅL: SØSTERORGANISASJONER

We are working on a project for YFU Norway as a part of our master degree at the University of Oslo. Our main aim is to help YFU Norway improve their performance and work out proposals for future development. Therefore, we wonder if you could be so kind to answer our questions. Please, see the questions below.

Questions:

1. How many exchange students (high school level) travel through your organization annually? Has this number increased or decreased over the last years?
2. How many exchange students (high school level) do you accept from other countries annually? Has this number increased or decreased over the last years?
3. Why do you think students choose to travel through your organization? What are your key strengths?
4. What are your key channels for recruiting students (high school level)?
5. How do you recruit host families? Do you compensate host families in your country or abroad?
6. What are the top five countries you send most students to?
7. How many volunteers do you have in your organization? How do you follow up the volunteers? How do you educate them?
8. Which programs are your main focus? (summer school/high school/higher education etc.)?
9. What do you believe are the major threats to your organization?
10. Do you have any innovative activities in your organization? Do you have any ideas about how the market is going to develop in the future?

11. Have you observed any significant changes in the exchangemarket, specifically with regards to the commercial side of the market. Have you experienced increased competition from private student-exchange organizations?

We are very thankful for your participation in our project and your answers!

Kind regards,

Ane, Karoline, Stina and Ekaterina

Master students at the University of Oslo.

VEDLEGG 7. DYBDEINTERVJU: SØSTERORGANISASJONER

Our research question

“How can an ideal, non-profit organization survive in an increasingly commercialized exchange market?”.

Open question

What is your relationship to YFU? How long have you worked there? Have you been an exchange student ?

Market and organisation

YFU Norway experiences an increasing pressure from the commercial part of the market, for example, EF, Explorius etc.

- How do you think the exchange market is in your country? Is it difficult to stand out? Has competition increased during the recent years? Has the market changed?
- How is it being a non-profit exchange organisation in Denmark today? What are the main advantages and disadvantages?

Recruitment

- What do you think are the best ways to recruit students?
- Can you mention any methods that you don't use, but you think would recruit more students?
- What are your strengths in recruiting? What values are you trying to convey when recruiting?
- How do you use your volunteers in recruiting? (Do they do school presentation? And if so: do you have courses to train the volunteers?)
- Do you involve interns/EVS-volunteers (if you have any) in the recruitment process? Is it helpful?
- (Can you tell me a bit about how you use social media in recruiting process? Do you use paid ads or do you only post in you FB group? (maybe use).
- Do you have brochures that you send out to students? Do you send any posters to schools?
- Do you encourage your exchange students to write blogs?
- Do you focus on recruitment in time periods or throughout the whole year?

Marketing

- Who is your main target group? (do you appeal mostly to student or their parents?)
- What is the difference in how commercial exchange organisations and YFU use marketing? Would you be open to use similar marketing strategies?
- How do you promote countries other than USA?

Program and courses. The content of the program.

- How do you follow up on the students that are interested, or have contacted you who wish to go on exchange?
- How is your volunteers involved in this?
- What kind of seminars/meetings with students do you have before/during and after the school year?

Internal organisational structure. Volunteers.

- How big/significant is the role of volunteers in YFU X? How do you coordinate their work?
- What are the tasks of the volunteers? (is it easy to make them do their tasks? With regards to sanction opportunities)

- How long do volunteers tend to be a part of YFU Denmark? How do you make them stay?
- How many employees do you have? What are their responsibilities, for example inbound coordinator. Are the tasks divided clearly, or do you work together?
- Do you have part-time employees/seasonal workers in the office? What are their main responsibilities?

Partners/compensating host families

- Do you work with commercial organisations, for example when sending students to the UK?
- Do you work with other ideal, non-profit organizations, and how does this collaboration work? For example AFS.
- Today, there is an increasing discussion about the use of J1 visa for exchange purposes. Do you consider this as a possible alternative for YFU Denmark? How do you think the staff and volunteers would react to this?
- Would you ever consider stopping sending students to the US and taking a niche market for sending students to other countries?

Alternative income sources

- How big part of your overall activity is related to high school programs, college programs, summer programs (roughly in %)?
- We see that you offer a summer program to Thailand. Why did you decide to start this program? (interest, economy?). What are experiences with this? (interest from students, host families, economy)
- Do you get any income from students coming to?
- Is there a summer school in Denmark?

The future

- Where do you see YFU X in 5 years? (Goal: recruit more student, more staff and volunteers, more programs?)
- YFU experiences increasing competition from the commercial market. What do you think is important for YFU to do to survive and develop? Are there any changes or improvements YFU should introduce?

SWOT

- To summarize the interview, can you give us some bulletpoint type answers?
- What do you think are YFU-Denmarks biggest strengths?
- What do you think are the biggest weaknesses?
- What are the biggest threats/challenges to your organization?
- What opportunities does YFU have in the future?

Thank you the interview

VEDLEGG 8. DYBDEINTERVJU: AFS

Din identitet vil bli anonymisert i rapporten, og til nå er vi usikker om rapporten blir offentliggjort eller under klusul de to første årene. Det vil avhenge av informasjonen vi får.

Presentasjon av problemstilling

“Hvordan kan YFU Norge som en frivillig, non-profit organisasjon overleve i et økende kommersielt utvekslingsmarked?”.

Kartlegging av utvekslingsmarkedet

- Hvordan opplever dere utvekslingsmarkedet i Norge? Er det vanskelig å skille seg ut? Har konkurransen økt de siste årene? Opplever dere at markedet har endret seg?
- Hvordan oppfatter dere konkurrentene deres?
- Hvordan er det å være en non-profit (ikke-kommerisell) organisasjon i dag? Hva er fordelene og hva er ulempene?
- Hvor mange medlemmer har AFS?

SWOT

- Hva er de største styrker til AFS som organisasjon, sammenlignet med andre utvekslingsorganisasjoner?
- Hva er de største svakhetene til AFS, sammenlignet med andre utvekslingsorganisasjoner?
- Hvilke muligheter fins for denne organisasjonen i fremtiden?
- Hvilke trusler kan true denne organisasjonen i fremtiden (eksistens, elevtall, organisering, frivillige)

Frivillighetsapparat

- Hvor signifikant er rollen til de frivillige i AFS og hva er oppgaven til de frivillige? (er det lett å få de frivillige til å gjøre jobben sin i og med at det er frivillig?)
- Hvor lenge er frivillige en del av AFS? Hvordan får dere de frivillige til å bli værende i AFS?
- Hvordan skolerer dere/lærer opp frivillige?
- Har dere interns eller EVS volontører? Hva er deres oppgaver?
- Har dere sesongarbeidere?

Rekruttering

- Hva er grunnen til at elever velger dere som utvekslingsorganisasjon?
- Hva er den beste måten å rekruttere utvekslingselever på, mener dere?
- Hvordan bruker dere sosiale medier som markedsføringskanal? (vi ser at dere har både twitter, facebookside, instagram og bruker youtube)
- Oppfølging: Betaler dere for markedsføring i sosiale medier (feks på Facebook?)
- Hvordan rekrutterer dere vertsfamilier?
- Har AFS fortjeneste til organisasjonen av å ta imot elever til Norge (INN)
- Hvordan bruker dere frivillige i rekrutteringen (holder de skolepresentasjoner, og hvis de gjør det, har dere egne kurs for å lære opp de frivillige hvordan de skal gjøre dette?)
- Oppfordrer dere studentene til å skrive blogger?
- Hvordan rekrutterer elever til land andre enn USA?

Markedsføring

- Hvem er hovedgruppa for markedsføring? (Henvender AFS seg mest til elevene eller foreldrene?)
- Mener dere at det er forskjell på hvordan dere markedsfører dere og hvordan kommersielle utvekslingsorganisasjoner markedsfører seg? (er dere åpne for å bruke lignende strategier?)

Kvalitet og innhold i programmet

- Hvordan følger dere opp elever som er interessert eller har kontaktet dere (og som ønsker å reise på utveksling)?
- *Oppfølgingssspørsmål:* Er deres frivillige involvert i denne prosessen?

- Hvor mange seminarer/møter har dere med elevene som ønsker å reise på utveksling, før, under og etter skoleåret?

Andre samarbeidspartnere?

- Mottar AFS offentlig støtte og fra hvem?
- Hvordan vil dere si at den internasjonale organisasjonen deres fungerer?
- Samarbeider dere med kommersielle organisasjoner (bedriftssamarbeid) i Norge eller i utlandet?
- Samarbeider dere med andre non-profit organisasjoner i Norge eller i utlandet?
- Hvilket visum bruker dere for utvekslingselevne i USA? J1 eller F1? Og hvordan fungerer dette for AFS? Har dere planer om å prøve ut den nye ordningen? Er dere åpne for kompensering av vertsfamilier andre steder?

Fremtid

- **Hvor er AFS om 5 år?**

VEDLEGG 9. KORTSVARSPØRSMÅL: AFS

1. Hvor mange elever sender dere på utveksling på videregående nivå hvert år?
Oppfølging: Har dere oversikt over hvor mange dere har sendt ut over flere år?
2. Hvor mange utvekslingselever tar dere imot i Norge på videregående nivå hvert år?
Oppfølging: Har dere oversikter over dette som går over flere år?
3. Hvorfor tror dere at elever ønsker å reise på utveksling gjennom deres organisasjon?
Oppfølging: Hva er mener dere er de største styrkene med deres organisasjon?
4. Hva er deres viktigste kanaler for rekruttering av nye utvekslingselever?
5. Hvordan rekrutterer dere vertsfamilier?
6. Kompenserer dere vertsfamiliene her i Norge eller i utlandet?
7. Hvilke fem land sender dere flest utvekslingselever til?
8. Har dere frivillige i organisasjonen?
Oppfølging: Hvordan følger dere opp frivillige i organisasjonen?
Oppfølging: Hvordan skolerer dere/lærer dere opp frivillige?
9. Hvilke programmer har dere mest fokus på (sommerprogram/high school/høyere utdanning e.l.)?
10. Hva opplever dere som de største truslene for deres organisasjon?
11. Her deres viktigste visjoner for fremtiden? Satser dere på et spesielt område?

VEDLEGG 10. SPØRREUNDERSØKELSE: UTVEKSLINGSELEVER

1. Utvekslingsland og år for utvekslingsreise:
2. Utvekslingsorganisasjon:
3. Hvilke utvekslingsorganisasjoner som gjennomfører utveksling på videregående nivå, hadde du hørt om da du reiste ut?
 - AFS Norge
 - Aspect Education Norway
 - EF High School Year
 - Explorius Education Norge
 - Into Education
 - My Education



- Rotary International Youth Exchange
 - Speak Norge
 - Steinerskoleforbundet
 - Steinerskolen på Hedemarken
 - STS High School (STS Education)
 - Youth For Understanding Norge (YFU)
 - Young Life / Amicus International Student Exchange
 - Annet (vennligst spesifiser)
4. Hvordan fikk du informasjon om denne/disse utvekslingsorganisasjonen/e?
 5. Hva slags faktorer var viktig for deg i valg av utvekslingsorganisasjon
 6. Hvorfor bestemte du deg for å velge din organisasjon foran andre utvekslingsorganisasjoner?
 7. Hvordan var foreldrene dine involvert i bestemmelsen av land og organisasjon?
 8. Beskriv kontakten med din utvekslingsorganisasjon før, under og etter utvekslingsoppholdet.
 9. Hvor mange seminar arrangerte utvekslingsorganisasjonen din før, under og etter utvekslingsoppholdet?

VEDLEGG 11. UTDRAK FRA 104 YFU-SØKNADER (NESTE SIDE)



Er det viktig for deg?	Betaler ikke vertsfamilier*	Organisasjonen /godt rykte/lang erfaring*	Aksepterer direct placement*	Møte nye mennesker/få nye venner	Se Norge/verden fra et annet perspektiv	Lære om en annen kultur	Opplevelser, erfaringer, nye muligheter	Lære språk	Lære om landet, skolesystemet og samfunnet	Bedre å kjenne/tilpasse meg et nytt samfunn
4	11	43	1	17	8	39	27	24	18	11
ppa	Søster	Mor	slektinger	Familie medlemmer med andre org.						
4	11	6	3	4						
s skolerådgiv	Skolebesøk	Utdanningsmes	Hos AFS							
21	8	2	1							
r	på grunn av videre studier/jobb	har ordnet vertsfamilie og skoleplass	trygt	Lære engelsk/amerikansk	Lære spansk	Lære tysk	Lære skriftlig nederlandsk	lære fransk	Lære polsk	Lære japansk
12	4	1	1	42	6	6	1	2	1	1



**VEDLEGG 12. HVILKE LAND UTVEKSLES DET TIL MED PRISER HENTET FRA
NETTSIDENE TIL DE ULIKE UTVEKSLINGSORGANISASJONENE (NESTE
SIDE)**

Oversikt over priser i utvekslingsorganisasjoner for elever på videregående skoler											Hvor mange tilbyr å reise til dette landet?
	YFU	AFS	EF	Aspect	Into Education	Explorlus	MyEducation	Speak Norge	STS	Amicus	
USA	94000	95900	82950	76950	85000	78950	62995	79950	84950	67500	10
USA spesifisert					93000	175310	152995		184000		
Canada		89900				99950	87995	159950	114950		5
Canada spesifisert				163950	173000	134950	115995				
Mexico	76000	79900									2
Argentina	76000	79900		59950	70500	69950			69950		6
Costa Rica		79900			76500	75950					3
Brasil	76000	79900									2
Chile	76000	79900									2
Den dominikanske republikk		79900									1
Ecuador	76000										1
Columbia	76000										1
Uruguay	76000										1
Paraguay		79900									1
Venezuela	76000										1
Panama		79900									1
Australia	95000			107950		114950	85995	163950			5
Australia spesifisert				163950		184550					
New Zealand	95000	89900		157950	172500	114950	85995	149950			7
New Zealand spesifisert					189000	142000					
Japan	82000	89900				84950			109950		4
India	76000	79900									2
Kina	76000	79900									2
Thailand	75000	79900					48995				3
Hong Kong		79900									1
Malaysia		79900									1
England			72950	75950	83000	72950	62995	75950	74950		7
England spesifisert					91500						
Irland			72950		83000	74950	72995		76950		5
Frankrike	72000	69900		61950	52000	56950	57995		57950		7
Frankrike (spesifisert)									63900		
Belgia (Flamsk)	65000										
Belgia (fransk)	70000	69900									2
Danmark	65000	69900									2
Danmark (musikk)	71000										
Sverige		69900									1
Finland		69900									1
Island		69900									1
Estland	64000										1
Latvia	64000										1
Latvia (kunst)	72000										
Litauen	64000										1
Nederland	65000										1
Romania	65000										1
Polen	65000										1
Serbia	64000										1
Ungarn	64000	69900									2
Ukraina	64000										1
Tsjekkia	64000	69900									2
Tyrkia	65000	69900									2
Svelts	65000	69900									2
Tyskland	65000	69900		61950	53000	52950	53995		54950		7
Østerrike	65000	69900									2
Spania		69900		76950	80500	79950	58995		71950		6
Spania (spesifisert)									87900		
Portugal		69900									1
Italia		69900			60000	59950	49995		59950		5
Ghana	75000										1
Sør-Afrika	76000										1
Antall land	34	32	3	9	11	13	11	5	10	1	



**VEDLEGG 13. HISTORISK OVERSIKT OVER UTVEKSLINGSELEVER SOM
REISTE MED YFU FRA 1967-2013**

VEDLEGG 14. INNTJENING PER NORSK UTVEKSLINGSELEV

VEDLEGG 15. KOSTNAD PER ANSATT

VEDLEGG 16. YFU USA PROGRAM SAFETY

With more than 250,000 program participants since 1951, YFU USA's top priority continues to be student safety. The organization has built a time-tested management structure which emphasizes emergency preparedness and expeditious responses should an urgent situation arise. YFU worldwide adheres to rigorous standards ensuring that all students are placed in a safe, supportive, family environment. CSJET recognizes YFU programs for Quality & Safety.

Monitoring Global and Health Crises On a daily basis, YFU USA monitors safety conditions issued through our partner offices overseas, the US Department of State, the Centers for Disease Control (CDC), and the World Health Organization (WHO). In the event of a medical emergency, YFU has staff across the country and around the globe trained to respond quickly and appropriately.

Ensuring Safe Travel YFU Travel arranges international and domestic flights and provides support for students in transit. YFU employs an Airport Assistance Staff stationed in 11 international gateway airports to greet and assist students. A 24-hour toll free hotline is also provided to all students to notify YFU staff of any changes to the travel itinerary on the flight date.

Ensuring a Safe Living Environment YFU USA has rigorous standards for host family screening and selection, including in-home interviews, reference checks, and criminal background checks. YFU policy includes conducting participant orientation programs to educate both students and host families and ensuring monthly contact by trained representatives to supervise and support participants while they are on program.

Accreditation YFU USA is evaluated annually and fully complies with the standards set forth by the Council on Standards for International Educational Travel (CSJET); YFU USA is pleased to be a sponsor in good standing with the US Department of State J-1 Visa Designation Office.

Department of State Student Resources U.S. host families, YFU international exchange students and the public may report circumstances impacting students' health, safety and well-being during their exchange visitor program by calling 1.866.283.9090 or emailing jvisas@state.gov.

VEDLEGG 17. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL EXPLORIUS



VEDLEGG 18. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL STS



VEDLEGG 19. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDE TIL EF



VEDLEGG 20. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDE TIL AFS



What's YOUR story ?
Fyll hverdagene med nye historier - ta et skoleår i utlandet med AFS!
Velg mellom mange spennende land!



Møt verden på hjemmebane - bli vertsfamilie!
afs.no/info@afs.no



Sjekk også ut vårt nye sommerprogram!
Husk søknadsfristen 1. mars!



VEDLEGG 21. BILDER HENTET FRA FACEBOOK SIDEN TIL YFU


Sommerprogram i Tyskland
bo hos en tysk vertsfamilie i 6 uker og opplev Tyskland på en unik måte



Søk nå på yfu.no!

"One's destination is never a place but a new way of seeing things."
- Henry Miller

Vi har utvidet vår søknadsfrist til **15. Mars!**
Søk på www.yfu.no




BLI
UTVEKSLINGSELEV



BLI
FRIVILLIG



BLI
VERTSFAMILIE





VEDLEGG 22. HVA INKLUDERES I PRISEN?

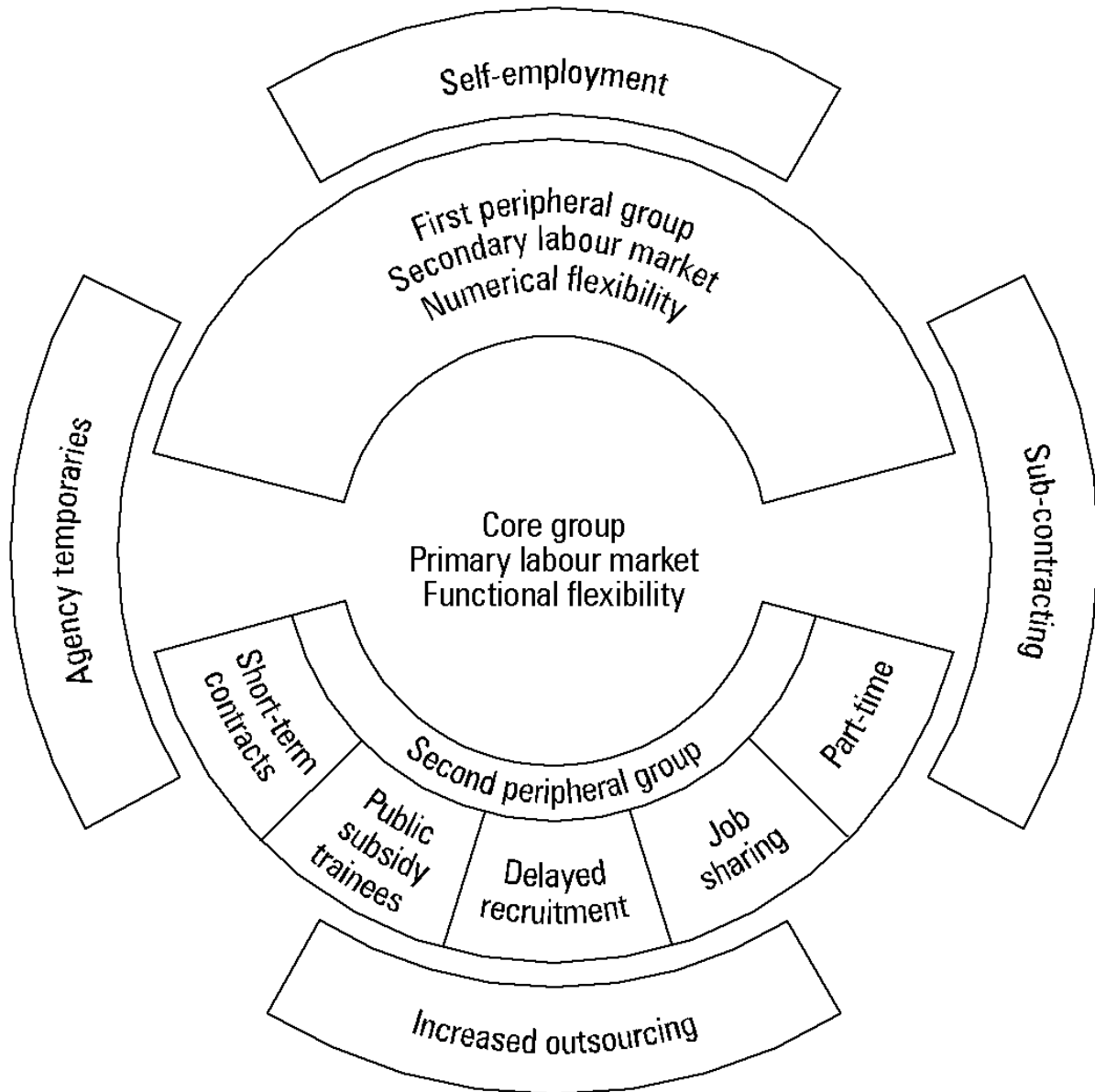
My Education	Exploribus	INTO	EF	AFS	YFU	
		J/A		J/A		Oppfølging av søknadene og veiledning
					J/A	Reiseforsikring
				J/A	J/A	Forsikring
J/A		J/A		J/A		Intervju
J/A	J/A		J/A	J/A	J/A	Informasjonsmateriell/studenthåndbok
J/A		J/A	J/A	J/A	J/A	Forberedelseskurs
				J/A		Reise til forberedelseskurs
1	1 til 2			2	3	Antall seminar under utvekslingsåret
					J/A	Reise til obligatoriske seminar
J/A						Hjelp og informasjon om visum
			J/A	J/A	J/A	Visum
			J/A	J/A	J/A	Reise tur/retur vertsland
J/A	J/A	J/A				Reise til vertsland fra storby
J/A					J/A	Assistanse på flyplass
J/A			J/A	J/A	J/A	Administrasjonskostnader i Norge og i vertslandet
J/A	J/A	J/A			J/A	Vertsfamilie som dekker kost og losji
J/A			J/A		J/A	Nødtelefon
J/A	J/A	J/A	J/A	J/A	J/A	Egen kontaktperson gjennom oppholdet
J/A	J/A	J/A?		J/A		Skoleuniform, skoleskys, obligatoriske skolebøker
J/A	J/A	J/A	J/A	J/A	J/A	Diplom/Deltagerbevis
	J/A					Plassgaranti
			J/A	J/A	J/A	Egne nettsider for utvekslingsorganisasjoner

VEDLEGG 23. OVERSIKT OVER SEMINARENE I DE ULIKE UTVEKSLINGORGANISASJONENE

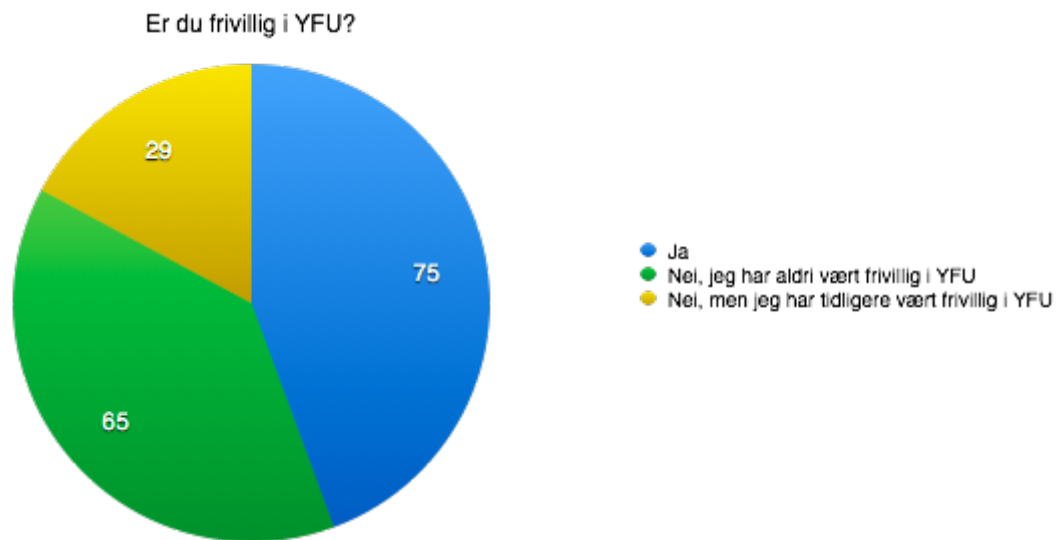
YFU	Fem samlinger: - Avreisesamling/Ankomst for de elevene som har kommet inn - Tre samlinger i løpet av oppholdet (Høstsamling, midtårssamling, avslutningssamling) - Samling i etterkant av oppholdet: YFU-UKA
AFS	Fire samlinger: Pre-orientering To obligatoriske i landet Re-orientering
Explorius	- Obligatoriskinformasjonsmøte innen avreise (må stå for reiseutgifter selv) - Soft landing camp - Orientations (for elever i Canada, Australia og New Zealand) - Year End camp (for elever i USA)
STS	- Informasjonsmøte /velkomstmøte i vertslandet ved ankomst
EF	- Avreisemøte - Velkomstmøte i ditt vertsland - Obligatorisk orienteringsmøte
MyEducation	- Informasjonsmøte /velkomstmøte i vertslandet ved ankomst
INTO* skolevalgprogramet	- To dagers obligatorisk forberedelseskurs - Fire dagers camp for elever som skal til Canada - Fem dagers camp for elever som skal til New Zealand

VEDLEGG 24. ATKINSON - THE FLEXIBLE FIRM

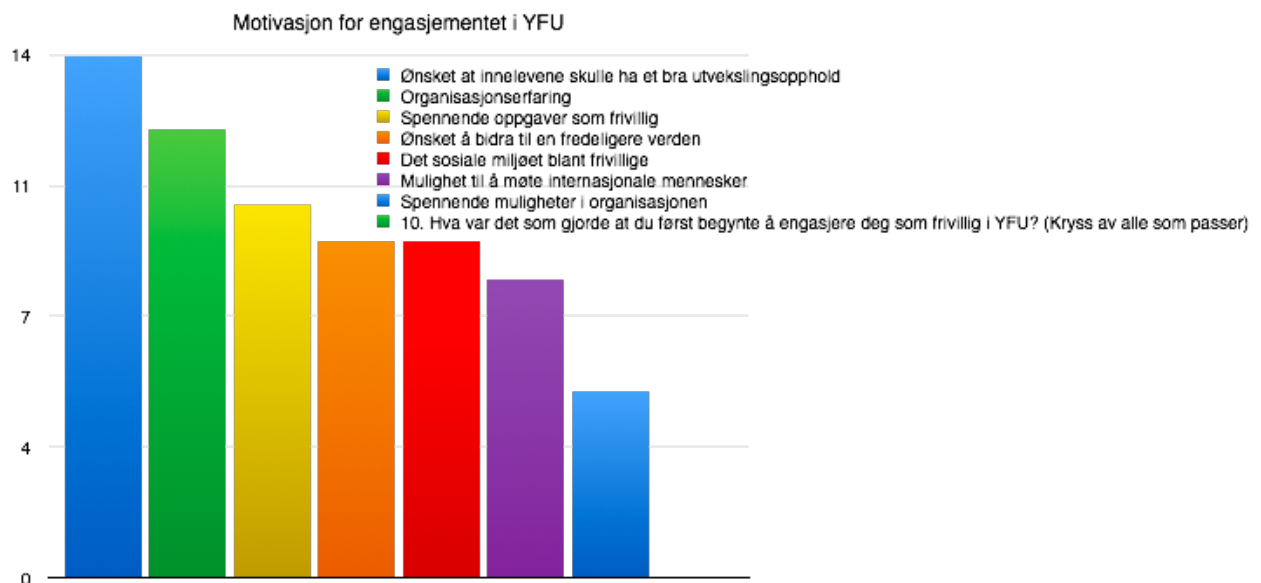
Figure 2 The flexible firm (after Atkinson, 1984, p. 29)



VEDLEGG 25. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : ER DU FRIVILLIG I YFU?



VEDLEGG 26. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : MOTIVASJON OG ENGASJEMENT I YFU



VEDLEGG 27. GRAF FRA ORGANISASJONS- OG STRATEGIUTVALGET : HVA VAR DET SOM GJORDE AT DU SLUTTET I YFU?

