

YMCA

Schoolteams

Adviesrapport
"De weg naar een effectieve aanpak"

*In opdracht van Stichting YMCA Jeugdzorg
Vertegenwoordigd door de heer Dekker*

*Pascal de Jong
3 juni 2005*

 **YMCA Nederland**

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport “Schoolteams, de weg naar een effectieve aanpak”. In de afgelopen maanden heb ik in het kader van mijn afstudeeropdracht met veel plezier aan dit rapport gewerkt. De betrokkenheid van medewerkers en vrijwilligers van YMCA heeft mij enorm geïnspireerd bij het schrijven van dit rapport.

Een woord van dank gaat dan ook uit naar iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. In het bijzonder bedank ik Bram Dekker en Pieter Schoe voor de verleende opdracht, ik wens jullie alle succes bij de lancering van Schoolteams. Mijn dank gaat ook uit naar mijn begeleidend docent, mevrouw Van Beest, voor haar inspanningen en advies. Tot slot bedank ik Roderick J. Brandse voor zijn kritische blik op het onderzoek.

Hazerswoude-Dorp, juni 2005
Pascal de Jong

Inhoudsopgave

Overview	4
Samenvatting	5
Stap 1: Strategische Plannen	7
1. Missie	8
2. Visie	9
3. Groeistrategie	10
4. Conclusie	11
Stap 2: Uitwerking van de plannen	12
1. Speelveld	13
2. Aanbod	14
3. Positionering	15
4. Financiën	24
5. Conclusie	26
Stap 3: Actieplan	28
Bijlagen	30
Bijlage 1: Summary	30
Bijlage 2: Rekenvoorbeeld break-evenanalyse	32
Bijlage 3: Beknopte beschrijving Schoolteams	33
Bijlage 4: Literatuurlijst	35

Overview

*“Kun je me alsjeblieft vertellen, welke kant ik op moet?” Vroeg Alice
“Dat hangt er voor een groot deel vanaf waar je naartoe wilt”, zei de kat
“Het maakt mij niet zoveel uit waar naar toe...” zei Alice
“Dan maakt het niet uit welke kant je opgaat” zei de kat*

Lewis Carroll Alice's Adventures in Wonderland



Voor iedere organisatie is het van belang om te weten waar zij aan toe is. Voor een nieuw organisatieonderdeel met een nieuw soort dienstverlening is dit waarschijnlijk nog veel belangrijker. Dit adviesrapport beoordeelt, vanuit een bedrijfskundige invalshoek, de groeimogelijkheden van YMCA Schoolteams in Nederland. YMCA Schoolteams is ontwikkeld in Norfolk -Engeland- waar de effectiviteit van de aanpak bewezen is. Een beknopte programmabeschrijving van Schoolteams is opgenomen in de bijlage van dit rapport.

De teruglopende overheidssteun dwingt de Stichting YMCA Jeugdzorg vanuit een commerciële oogpunt te werken. Om de introductie van YMCA Schoolteams zo effectief mogelijk aan te pakken, staat in dit adviesrapport de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke (on)mogelijkheden zijn bepalend voor een succesvolle introductie van Schoolteams op de Nederlandse markt?

Bij dit adviesrapport is een onderzoeksverslag opgesteld, waarin een uitgebreide interne en externe analyse zijn opgenomen. Het onderzoeksverslag dient als naslagwerk en verantwoording voor de aannames en conclusies in dit rapport. Het geheel van adviesrapport en onderzoeksverslag biedt de Stichting YMCA Jeugdzorg aanknopingspunten voor het vormgeving van de introductie van Schoolteams op de Nederlandse markt.

Op weg naar een effectieve aanpak wordt in dit adviesrapport vanuit een strategisch oogpunt stapsgewijs ingezoomd op de concrete uitwerking van de strategische plannen. Daartoe is dit adviesrapport opgebouwd uit een drietal onderdelen.

Het eerste onderdeel beschrijft de strategische richting waarin het rapport geschreven is. De basis van het advies wordt gelegd in de vorm van een missie, visie en groeistrategie. In het tweede onderdeel, een nadere uitwerking van de strategie, wordt aandacht besteed aan de doelgroep, de toegevoegde waarde van Schoolteams, de meest geschikte positionering en het financiële kader. De aanbevelingen die op deze gebieden zijn gedaan, worden in het derde onderdeel vertaald naar een actieplan. Dit plan biedt structuur in het benutten van de groeimogelijkheden en het afweren van factoren die de introductie van Schoolteams bedreigen.

“Plans are nothing, planning is everything”
Dwight D. Eisenhower

Samenvatting¹

De Stichting YMCA Jeugdzorg is met de ontwikkeling van Schoolteams een nieuwe weg ingeslagen. Schoolteams is ontwikkeld door YMCA-Norfolk -Engeland-, waar de effectiviteit van het concept reeds is bewezen. Het Nederlandse Schoolteamsprogramma moet een overkoepeld programma zijn waarin de modules -die nu al worden aangeboden door de YMCA-afdelingen Jeugdwerk, Outdoor en Training&Advies- worden gebundeld tot één programma. Hierin staan trainingen en workshops aan docenten, de inzet van outdooractiviteiten werkweken en trainingen en het stationeren van een jeugdwerker in de school centraal².

De teruglopende overheidssteun dwingt de Stichting YMCA Jeugdzorg vanuit een commerciële oogpunt te werken. Om de introductie van YMCA Schoolteams zo effectief mogelijk aan te pakken, staat in dit adviesrapport³ de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke (on)mogelijkheden zijn bepalend voor een succesvolle introductie van Schoolteams op de Nederlandse markt?



De effectiviteit van promotionele activiteiten zal in grote mate bepalend zijn voor een succesvolle introductie van Schoolteams in Nederland. Om een sterke positie in de markt te kunnen verwerven, moet voor scholen duidelijk zijn wat de toegevoegde waarde van Schoolteams is. Veel scholen hebben immers reeds voorzien in een zorgstructuur en trainingen en workshops aan docenten.

De beste kansen om snel een stevige marktpositie te verwerven, liggen in de grotere steden in Nederland, met name in de dertien gemeenten en twee provincies die zijn aangewezen in het kader van de landelijke Operatie Jong. Op scholen in deze steden is de problematiek het grootst en staan gemeenten en provincies naar verwachting meer open voor nieuwe concepten. De financieringsbereidheid en -mogelijkheden zijn in deze steden groter, waardoor het ontbreken van een structurele financiering mogelijk ondervangen kan worden.

In deze gemeenten moet rekening gehouden worden met een hoge concurrentie-intensiteit. Hoewel er nagenoeg geen directe concurrenten op de markt actief zijn, wordt veel concurrentie ondervonden van organisaties die soortgelijke diensten aanbieden. Om deze concurrentie het hoofd te kunnen bieden, moet voor de school duidelijk zijn waarom Schoolteams tot een verbetering van de huidige aanpak kan leiden. Omdat Schoolteams actief is in de business-to-businessmarkt, is het belangrijk om de focus in de communicatie te leggen op de verbetering in efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en creativiteit die Schoolteams kan bieden. Een dergelijke verbetering op al deze vlakken van de bedrijfsvoering maakt Schoolteams uniek in Nederland.

Om Schoolteams op korte termijn onder de aandacht van scholen te brengen, adviseer ik om op het gebied van promotionele activiteiten een drietal stappen te ondernemen. In de eerste plaats moet publiciteit hierin een belangrijke rol spelen. Het werven van bekendheid via free publicity en de Databank Effectieve Jeugdinterventie, ontwikkeld door NIZW Jeugd, zijn daarbij van grote waarde. Ook het netwerk van duizenden leden en vrijwilligers moet actief ingezet worden bij het verwerven van bekendheid.

¹ See page 30 for a summary in English

² Een nadere beschrijving is opgenomen in Bijlage 3 en in het onderzoeksverslag

³ Bij dit adviesrapport is een onderzoeksverslag opgesteld, waarin een uitgebreide interne en externe analyse zijn opgenomen. Het onderzoeksverslag dient als naslagwerk en verantwoording voor de aannames en conclusies in dit rapport.

Ten tweede kunnen een informatiebrochure en informatieve website dienen om scholen te informeren over de inhoudelijke aspecten van Schoolteams. Tot slot adviseer ik om het traject van persoonlijke verkoop te organiseren. Door scholen die reeds bekend zijn met de werkwijze van YMCA via persoonlijk verkoop te benaderen, kan Schoolteams mogelijk voet aan de grond krijgen. Ook de samenwerking met het projectbureau ValYouth is hierbij van grote strategische waarde, ik adviseer dan ook om zo intensief mogelijk gebruik te maken van dit samenwerkingsverband.

Een andere bepalende factor in het succes van de introductie van Schoolteams is de internationale uitwisseling van knowhow binnen de wereldwijde YMCA. Zo kunnen kinderziektes grotendeels voorkomen worden en kan de uitwisseling van trainingsprogramma's leiden tot een beter georganiseerd opleidingstraject voor jeugdwerkers. Kennisuitwisseling draagt op deze manier bij aan een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is nodig om een reputatie op te bouwen zodat herhalingsaankopen worden bevorderd.

De verwachting is dat op middellange termijn soortgelijke aanbieders op de markt zullen verschijnen. Om de dan verworven marktpositie vast te kunnen houden, adviseer ik om met een vernieuwend aanbod van modules in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Ook hierbij is de mate van internationale uitwisseling van knowhow een bepalende factor. Hoe meer ideeën en ervaringen worden uitgewisseld, hoe beter Schoolteams de aanwezige concurrentie het hoofd kan bieden.

Tot slot kan de beperkte beschikbaarheid van financiële middelen een succesvolle introductie van Schoolteams bedreigen. Om de ontwikkelingskosten te kunnen dragen, adviseer ik actief provincies en gemeenten te benaderen; de Operatie Jong biedt hiervoor nieuwe mogelijkheden. Ook fondsen als Oranjefonds en de Stichting Kinderpostzegels kunnen hiervoor benaderd worden. Ook in het leggen van contacten met deze partijen kan de samenwerking met ValYouth van groot belang zijn.

De gekozen groeistrategie vraagt grote investeringen in zowel financiële middelen als in arbeidsuren. Om de beperkte beschikbaarheid van financiële middelen zo effectief mogelijk te benutten, adviseer ik om prioriteit te geven aan het afronden van de ontwikkeling van Schoolteams. Om dit spoedig te laten verlopen, is kennisuitwisseling met YMCA-Norfolk van groot belang. Ik adviseer om hierna eventuele financiers te benaderen en de promotie te organiseren om snel een stevige marktpositie te verwerven. Ik adviseer om pas opnieuw te investeren in de ontwikkeling van vernieuwde diensten als deze stappen achter de rug zijn.

Stap 1: Strategische Plannen

De eerste stap naar een effectieve aanpak is het definiëren van een aantal strategische begrippen. Deze begrippen dienen om richting te kunnen geven aan de uitwerking van de strategische plannen.

De missie ligt aan de basis van het functioneren van Schoolteams, is richtinggevend en geeft in het kort de bestaansreden van het programma aan. Op basis van deze missie wordt een visie geformuleerd, die een verwachting geeft van de relevante toekomst. Bij het bepalen van de strategische actierichting is ook de groeistrategie van belang. De combinatie van deze drie factoren bepaalt de strategische richting op lange termijn.



In de verdere uitwerking van dit rapport baseer ik mijn aanbevelingen zoveel mogelijk op de beschreven missie, visie en groeistrategie. Hierbij beperk ik mij tot adviezen op korte en middellange termijn. Hierbij geldt dat *'korte termijn'* een periode tot 1 jaar vanaf heden beschrijft, de *'middellange termijn'* een periode van 1 tot 5 jaar vanaf heden beschrijft en de *'lange termijn'* de periode 5 tot 10 jaar vanaf heden beschrijft.

1. Missie

Letterlijk is de missie datgene wat een organisatie wil uitdragen naar buiten. De basis is het Latijnse woord 'mittere', dat 'uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen' betekent. In de literatuur is een grote diversiteit aan betekenissen en verschijningsvormen te vinden. Hoewel voor de Stichting YMCA Jeugdzorg reeds een missie is geformuleerd, adviseer ik om ook voor Schoolteams een missie te formuleren. Hierbij moet in acht worden genomen dat Schoolteams onderdeel is van de Stichting YMCA Jeugdzorg en dus uitgaat van de missie, waarden van de stichting. Door voor het Schoolteamprogramma een eigen missie te formuleren, is voor alle belanghebbenden duidelijk wat de bestaansreden van Schoolteams is.

Om de missie te beschrijven maak ik gebruik van het model van Abell⁴, dat onderscheid maakt in drie elementen: de primaire functie (technologie) die de organisatie gebruikt om een bepaald probleem (functie) op te lossen voor een bepaalde doelgroep (markt). De missie van Schoolteams luidt dan als volgt:

Door het samenvoegen van de internationaal opgebouwde kennis en ervaring op het gebied van non-formele educatie inspelen op de behoefte naar performanceverbetering van onderwijsinstellingen in het primair en voortgezet onderwijs.

Bij non-formele educatie gaat het om leerprocessen waarbij een individu of groep verantwoordelijkheid krijgt en waar intentioneel en systematisch een leerproces in de praktijk is gebracht. Onder performanceverbetering wordt een verbetering in efficiency, effectiviteit, creativiteit en flexibiliteit verstaan.

De missie is hierbij richtinggevend, in de zin dat deze aanknopingspunten biedt voor een detaillering van de plannen. De missie laat hierbij echter wel ruimte voor vernieuwing en creativiteit.

⁴ Gelderman, P. (2002). *Instrumenten voor strategisch beleid*. Groningen: Stenfert Kroese

2. Visie

Een visie -of corporate vision- is het beeld of de verwachting die de organisatie van de toekomst heeft. De bron is het Latijnse 'videre' dat 'zien, inzien, inzicht hebben' betekent. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de -voor de organisatie relevante- toekomst.

YMCA heeft op het gebied dat van non-formele educatie jarenlange ervaring en heeft hiermee een eigen aanpak ontwikkeld, die in hoofdlijnen neerkomt op het volgende:

Niet extra druk zorgt voor verandering, al kan het soms helpen, maar het aanspreken op eigen verantwoordelijkheid (na waardering) en samen zoeken naar positieve doelen geeft ontsprende jongeren de energie die veranderingen met diepgang tot stand brengen. Zo willen we werken, daar zijn we goed in⁵.

Gelet op de huidige tendens, is de verwachting dat de verharding in de samenleving zal leiden tot een groeiende vraag naar een efficiënte en effectieve aanpak van problemen op het gebied van non-formele educatie. Deze vraag zal zowel ontstaan bij onderwijsinstellingen als vanuit overheidsinstellingen. Door de jeugdzorg te concentreren rond scholen, kunnen problemen op dit gebied in een zo vroeg mogelijk stadium wordenesignaleerd en aangepakt, waardoor ernstigere problemen als schoolverlaten en jeugdcriminaliteit beter kunnen worden voorkomen.

Het toekomstige Schoolteamsprogramma moet een overkoepelend programma zijn waarin de modules -die nu al door de YMCA-onderdelen Jeugdwerk, Outdoor en Training&Advies worden aangeboden- worden gebundeld tot één programma. Door deze kennis en ervaring te bundelen wil de Stichting YMCA Jeugdzorg op een gestructureerde manier -en vanuit de visie van de YMCA- een bijdrage leveren aan de aanpak van problemen met jongeren op en rond de school. Zoals dit ook in Engeland gebeurt, wordt hieraan de mogelijkheid toegevoegd om voor kortere of langere tijd een jeugdwerker in de school te stationeren.

De Stichting YMCA Jeugdzorg heeft met Schoolteams de ambitie om binnen vijf jaar een twintigtal programma's te draaien. Voor de onderwijsinstellingen waar een programma draait, doet Schoolteams dan eveneens dienst als uitzendbureau voor jongerenwerkers. De jeugdwerker maakt de ontwikkeling naar de 'brede school'⁶ mogelijk, waardoor samenwerkingsverbanden met andere YMCA-activiteiten als Y-houses -opvanghuizen voor jongeren- gerealiseerd kunnen worden.

⁵ YMCA Nederland (2004) *Waarom de YMCA doet wat ze doet, versie 2*

⁶ De brede school bestaat niet; brede scholen zijn er in vele vormen. Wat brede scholen wel allemaal gemeen hebben, is dat de school samenwerkt met andere instellingen. Bijvoorbeeld met kinderopvang, welzijnswerk of muziekschool. De brede school kan verschillende doelen dienen, maar overal gaat het erom de ontwikkelingskansen van kinderen te vergroten. Definitie ministerie van OC&W (2005)

3. Groeistrategie

Na het definiëren van de missie en visie, is de volgende logische stap in de strategische planning het bepalen van de groeistrategie. De groeistrategie geeft de strategische richting aan waarmee een organisatie het marktaandeel op middellange en lange termijn wil vergroten. De groeistrategie voor Schoolteams op middellange termijn is al grotendeels gekozen. Door kort in te gaan op dit onderwerp, wil ik de mogelijke ontwikkelingen op lange termijn inzichtelijk te maken.

De product-marktexpansiematrix van Ansoff is een voor de hand liggend begin om richting te geven aan de gewenste groei. Dit model gaat uit van de markt waarop het product -of de dienst- wordt aangeboden. Aan de hand van deze matrix zijn vier groeistrategieën te onderscheiden: (markt)penetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie.

Markt \ Product / Dienst	Product / Dienst	
	<i>Bestaande producten</i>	<i>Nieuwe producten</i>
<i>Bestaande markten</i>	(Markt)penetratie	Productontwikkeling
<i>Nieuwe markten</i>	Marktontwikkeling	Diversificatie

De ontwikkeling van Schoolteams volgt voornamelijk een strategie van diversificatie. Met een nieuwe dienst wordt immers ingespeeld op nieuwe behoeften vanuit het onderwijs. Deze groeistrategie is een zeer onzekere wijze om te groeien en vereist veel investeringen in de ontwikkeling van een nieuwe dienstverlening. Het is immers moeilijk om met een nieuwe -en voor scholen onbekende- dienst in te spelen op recente ontwikkelingen. De grootste investeringen in productontwikkeling zijn inmiddels achter de rug. Ik adviseer dan ook om op korte termijn stappen te ondernemen om Schoolteams onder de aandacht van de doelgroep te brengen⁷.

Zodra de doelgroep is overtuigd van de toegevoegde waarde Schoolteams, verwacht ik goede groeimogelijkheden voor Schoolteams. Er zijn immers nog weinig directe concurrenten op de markt, die een graantje mee willen pikken van het succes. Vanaf de start wordt echter wel concurrentie ondervonden van aanbieders van een soortgelijke dienstverlening, die echter niet zo breed is als Schoolteams kan bieden. Vanaf het moment dat directe concurrenten zich op dezelfde markt gaan begeven, zijn nieuwe investeringen nodig om de marktpositie te behouden. Het wordt dan tijd om een nieuwe groeistrategie vast te stellen. De meest voor de hand liggende strategie is dan productontwikkeling. Het vermogen van YMCA om met nieuwe programma's snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, biedt goede mogelijkheden om blijvende groei te garanderen.

⁷ Zie hiervoor ook Stap 2, onderdeel 3.4 Promotie

4. Conclusie

De Stichting YMCA Jeugdzorg heeft de ambitie om op middellange termijn een twintigtal programma's te draaien. Om deze ambitie waar te kunnen maken, wordt een strategie van diversificatie gevolgd, waarbij grote investeringen -zowel in financiële middelen als in arbeidsuren- nodig zijn om de dienstverlening aan te laten sluiten op de wensen van de doelgroep. De kosten om het programma te ontwikkelen zijn grotendeels achter de rug; daarom adviseer ik om op korte termijn stappen te ondernemen om het programma onder de aandacht van de doelgroep te brengen.

Momenteel wordt weinig directe concurrentie ondervonden van organisaties die een even breed georiënteerde dienstverlening aanbieden als de Stichting YMCA met Schoolteams doet. Zodra de doelgroep overtuigd is van de toegevoegde waarde van Schoolteams, voorzie ik een enorm groeipotentieel. Er zijn momenteel weinig directe concurrenten op de markt actief. Op middellange termijn zullen concurrenten de markt echter betreden om te profiteren van de groeimogelijkheden. Ik adviseer om, zodra dat gebeurt, snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en aan te sturen op een groeistrategie van productontwikkeling. Ik verwacht daarom dat Schoolteams ook op middellange termijn kan blijven groeien als de inhoud van het programma voortdurend aangepast wordt aan recente ontwikkelingen.

Het is dus van belang om Schoolteams op korte termijn onder de aandacht van de doelgroep te brengen en zo de concurrentie voor te blijven. Hiermee kan in korte tijd een sterke marktpositie verworven worden; in de verdere uitwerking van de strategie besteed ik aandacht aan de mogelijkheden om Schoolteams actief te promoten.

Stap 2: Uitwerking van de plannen

Na het bepalen van de strategische richting is het van belang de plannen uit te werken. Nu de ontwikkeling van Schoolteams bijna voltooid is, komt het zwaartepunt te liggen bij de vertaalslag naar concrete acties. Het accent in de uitwerking van de plannen moet liggen op promotionele activiteiten. Deze dienen om Schoolteams op korte en middellange termijn onder de aandacht van de doelgroep te brengen.

Hierbij werk ik de strategie uit naar een viertal kernonderdelen. In de eerste plaats beschrijf en onderbouw ik in het onderdeel '*Speelveld*' de doelgroepkeuze en de belangrijkste kenmerken hiervan.

Daarnaast geef ik in het onderdeel '*Aanbod*' een aantal aanbevelingen om de aangeboden dienst –Schoolteams– af te stemmen op deze doelgroep.

In het onderdeel '*Positionering*' beschrijf ik welke acties de Stichting YMCA Jeugdzorg kan ondernemen om Schoolteams te onderscheiden van concurrentie.

Het onderdeel '*Financiën*' beschrijf ik tot slot een aantal financiële factoren die bij de introductie van Schoolteams van belang kunnen zijn. Bij de beschrijving van deze factoren geef ik aanbevelingen om deze te kunnen beïnvloeden.



1. Speelveld

Onder het 'speelveld' wordt de doelgroep verstaan waarop een organisatie zich richt. Omdat Schoolteams een breed pakket van modules aanbiedt, adviseer ik om het speelveld af te bakenen. Dit maakt het gemakkelijker om de positionering -de wijze waarop Schoolteams zich onderscheidt van de concurrentie- af te stemmen op de kenmerken van de doelgroep, waardoor onder andere promotionele activiteiten effectiever kunnen worden ingezet.

De verschillende modules zijn voornamelijk ontwikkeld voor het primair en voortgezet onderwijs. Beide onderwijsvormen hebben hun eigen kenmerken en ontwikkelingen. In onderstaande tabel⁸ zijn gegevens opgenomen die bepalend kunnen zijn voor introductie van Schoolteams.

Kenmerk	Schooltype	Primair onderwijs	Voortgezet onderwijs
Omvang		1.600.000 leerlingen	925.000 leerlingen
Aantal instellingen		7.163 scholen	679 scholen
Geregistreerde kleine incidenten⁹ wekelijks?		Op 12% van de scholen	Op 25% van de vmbo-scholen Op 8% van de havo-scholen Op 5% van de vwo-scholen
Geregistreerde ernstige incidenten¹⁰ gedurende het schooljaar?		Op 50% van de scholen In grote steden op 78% van de scholen	Op 82% van de vmbo-scholen, waarvan op 10% wekelijks Op 52% van de havo-scholen Op 28% van de vwo-scholen
Leerlingenverzuim?		Laag Signaalverzuim in 73% van de gevallen	2,85% ongeoorloofd Hoogst op vmbo-scholen, met name hogere leerjaren
Drop-outs?		Nihil	6,8% van de schoolverlaters

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de meeste problemen zich voordoen in het voortgezet onderwijs, met name op vmbo-scholen. Hier zijn de incidenten ernstiger van aard en vaker structureel. Daarnaast kampen veel vmbo-scholen met leerlingenverzuim en een hoog percentage drop-outs.

Hierbij wil ik er op wijzen dat de omvang van scholen in het primair onderwijs niet onderschat moet worden. Een simpele rekensom op basis van bovenstaande gegevens laat zien dat ruim 3.500 scholen in het primair onderwijs gedurende het schooljaar te maken krijgen met ernstige incidenten (50% van 7.163 scholen) en dat op meer dan 850 scholen kleine incidenten als pesten en bedreigingen wekelijks aan de orde zijn (12% van 7.163 scholen).

Het feit dat de scholen met wekelijkse incidenten zich veelal bevinden in grote steden, is een interessant gegeven. Dit maakt scholen in de G4 (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht) tot een interessante doelgroep. Op deze scholen is ook het verzuim onder onderwijzend personeel gemiddeld het hoogst. In deze steden moet echter rekening gehouden worden met een hogere concurrentie-intensiteit op deelgebieden van Schoolteams. Bovendien hebben de meeste scholen in het voortgezet onderwijs -en zeker in de grotere steden- reeds voorzien in een zorgstructuur. Daar staat tegenover dat deze gemeenten waarschijnlijk meer open staan voor nieuwe concepten en eerder middelen vrij maken om de problematiek te bestrijden.

In het kader van Operatie Jong¹¹ zijn met ingang van 8 april 2005 dertien gemeenten en twee provincies aangewezen om twaalf maanden lang te onderzoeken hoe het jeugdbeleid beter kan worden georganiseerd en aangestuurd. Wanneer Schoolteams in een van deze gemeenten voet aan de grond weet te krijgen, kan dit in het kader van de Operatie Jong direct een landelijke doorbraak betekenen. De projectgroep is immers door het kabinet aangesteld om landelijk verbeteringen door te voeren; bij een evaluatie zal Schoolteams dan opvallen door goede resultaten. Bovendien hebben scholen en overheden in de aangewezen gebieden meer ruimte om -financiële- middelen voor Schoolteams vrij te maken.

⁸ Een nadere uitwerking is opgenomen in het onderzoeksverslag; deze tabel laat slechts de geregistreerde incidenten zien, het werkelijke aantal incidenten ligt naar verwachting vele malen hoger

⁹ Kleine incidenten: sociaal emotioneel gedrag als pesten, chantage, beledigingen en bedreigingen

¹⁰ Ernstige incidenten: sociaal emotioneel gedrag als discriminatie, beschadiging of diefstal van eigendommen en fysiek geweld

¹¹ Een nadere uitwerking is opgenomen in het onderzoeksverslag

2. Aanbod

Omdat het mij ontbreekt aan voldoende vakkennis, kies ik ervoor om geen aanbevelingen te doen rondom de daadwerkelijke invulling van Schoolteams. Omdat voor de doelgroep duidelijk moet zijn wat de toegevoegde waarde van Schoolteams is, beoordeel ik deze toegevoegde waarde vanuit een bedrijfskundige visie.

De toegevoegde waarde voor organisaties en ondernemingen wordt vaak verwoord in de term 'performanceverbetering'¹². Hieronder wordt verstaan: een verbetering in efficiency, effectiviteit, flexibiliteit of creativiteit –of een combinatie van deze-. Door in de positionering performanceverbetering te benadrukken, sluit Schoolteams aan op de marktgerichte werkwijze van scholen. Op de volgende manier kan Schoolteams bijdragen aan performanceverbetering:

Y Efficiency

De toegevoegde waarde op het gebied van efficiency ligt in de kennis en ervaring die YMCA internationaal heeft opgebouwd op het gebied van non-formele educatie. Schoolteams kan ontsprende leerlingen ondersteunen op het moment dat een leraar of directeur, mentor of rector daaraan geen prioriteit kan geven. Bovendien kan Schoolteams dit gespecialiseerd doen, waardoor het docenten en het management ontlast. Dit kan leiden tot een afname van de werkdruk, die vaak de oorzaak is van het hoge ziekteverzuim onder onderwijzend personeel.

Y Effectiviteit

Door de jarenlange kennis en ervaring kan YMCA problemen ook actiever bestrijden. In Norfolk is bewezen dat Schoolteams een succesvol concept is, waarmee problemen eerder –en daardoor effectiever- bestreden kunnen worden. Zo kan Schoolteams spijbelgedrag met (meer) effect bestrijden, bijvoorbeeld door leerlingen (thuis) op te zoeken en door met ouders in gesprek te gaan.

Y Flexibiliteit

Omdat Schoolteams is opgedeeld in een aantal onafhankelijke modules, kan de school flexibel inspelen op problemen. De school kan er voor kiezen om pas op het moment dat zich problemen voordoen over te gaan op de inzet van Schoolteams. Op middellange termijn wil de Stichting YMCA Jeugdzorg flexibele overeenkomsten sluiten met scholen waarmee Schoolteams functioneert als uitzendbureau voor jeugdwerkers. Bovendien kan de school zelf de doelen van Schoolteams bepalen.

Y Creativiteit

Schoolteams kent een uniek aanbod van modules, gecombineerd met een even unieke aanpak. Hierdoor kan het programma door scholen ingezet worden om creatief in te spelen op probleemsituaties. Voorschoolse, tussenschoolse en naschoolse opvang, ook op het voortgezet onderwijs, kunnen bijvoorbeeld bouwstenen zijn waardoor ouders in de toekomst kiezen voor een bepaalde school. Deze creatieve aanpak kan scholen helpen zich duidelijk te positioneren ten opzichte van de andere scholen in de omgeving.

¹² Gelderman, P. (2002). *Instrumenten voor strategisch beleid*. Groningen: Stenfert Kroese

3. Positionering

Onder positionering wordt verstaan: de wijze waarop Schoolteams zich in de marketingstrategie kan onderscheiden van de concurrentie¹³. Er veel immers samenwerkingsverbanden tussen scholen en training- en adviesbureaus, tussen scholen en jeugdwerkinstellingen en tussen scholen onderling. Bovendien hebben scholen in het voortgezet onderwijs vaak zelf voorzien in een zorgstructuur.

Het Schoolteamsprogramma bestaat uit drie deelgebieden: trainingen en workshops aan docenten, de combinatie van trainingen, werkweken en schooluitstapjes met outdooractiviteiten en het stationeren van een jeugdwerker in de school. De concurrentie-intensiteit op het gebied van trainingen en workshops is erg groot. De combinatie van dergelijke activiteiten met outdooractiviteiten is aanzienlijk kleiner. Voor zover bekend worden slechts sporadisch jeugdwerkers in school gestationeerd, de concurrentie-intensiteit is hier aanzienlijk kleiner. Een combinatie van deze drie factoren is in Nederland in ieder geval uniek te noemen. De directe concurrentie -van soortgelijke aanbieders- is dus klein, de indirecte concurrentie -van organisaties die diensten aanbieden op een van de drie deelgebieden- is daarentegen erg groot.

Om de aanwezige concurrentie het hoofd te kunnen bieden, is een duidelijke positionering van groot belang. De positionering maakt scholen duidelijk wat de toegevoegde waarde van Schoolteams is ten opzichte van andere aanbieders. Bij het beschrijven van de positionering heb ik zoveel mogelijk rekening gehouden met de sterkte en zwakten van het programma en de organisatie en de aanwezige kansen en bedreigingen. Omdat het zwaartepunt in de strategische plannen moet liggen op promotionele activiteiten en om mijn advies een zo volledig mogelijk karakter te kunnen geven, maak ik gebruik van het model 'marketingmix'¹⁴. Dit model geeft een beschrijving van de vijf beheersbare variabelen binnen iedere organisatie: de '5 p's' **P**roduct, **P**rijs, **P**laats, **P**romotie en **P**resentatie.

¹³ Een nadere uitwerking van de concurrentie-intensiteit is opgenomen in het onderzoeksverslag

¹⁴ Verhage, B. (2001) *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff

3.1 Product

Het 'Product' –of in dit geval: de dienst- vormt een belangrijke pijler van de marketingmix. Omdat Schoolteams een nieuwe dienst binnen de Stichting YMCA Jeugdzorg is, geef ik mijn aanbevelingen op basis van factoren die bepalend zijn voor de succesvolle introductie van een nieuwe dienst. Uit onderzoek¹⁵ blijkt dat er minstens vijf factoren zijn die bepalen of de lancering van een nieuw product of nieuwe dienst een succes wordt.

Y *Het product speelt in op de wensen en behoeften van de doelgroep*

Een doelgroep zal alleen bereid zijn te investeren in producten of diensten waaraan behoefte bestaat. Omdat Schoolteams actief is in de business-to-businessmarkt, moet ingespeeld worden op de behoefte die over het algemeen bij organisaties en ondernemingen bestaat: de behoefte aan performanceverbetering. Vanwege de hoge concurrentie-intensiteit, met name in de grotere steden, ben ik van mening dat het zeer belangrijk is om in alle promotionele activiteiten de toegevoegde waarde¹⁶ duidelijk te communiceren.

Y *Gebruik van knowhow van het bedrijf*

Een nieuwe product heeft de meeste kans van slagen als het tot de kernactiviteiten van de organisatie behoort. Door intensief gebruik te maken van de opgebouwde kennis en ervaring in de provincie Norfolk, kan de internationaal opgebouwde knowhow zeer effectief ingezet worden. Ook door het bundelen van de knowhow uit diverse YMCA-onderdelen in een Schoolteamsprogramma kan de toepassing van kennis beter benut worden.

Y *Een superieur product*

Een nieuw product of nieuwe dienst, die beter voldoet dan wat al op de markt verkrijgbaar is, heeft doorgaans de meeste kans van slagen. Dankzij de kennis en ervaring die YMCA heeft opgedaan, kan ingestaan worden voor een kwalitatief hoogwaardig product. Hierbij is het belangrijk om de toegevoegde waarde van Schoolteams duidelijk te communiceren en rekening te houden met het feit dat in Nederland nog geen concrete resultaten met Schoolteams zijn geboekt. Dit kan potentiële afnemers weerhouden van het doen van investeringen in het programma. Het is dan ook van groot belang dat de resultaten, zoals deze door YMCA-Norfolk zijn geboekt, duidelijk worden gecommuniceerd.

Y *Een stimulerend ondernemingsklimaat*

Het is van belang dat de medewerkers op alle niveau's worden aangemoedigd tot het nemen van initiatieven, waarbij zij geen risico's hoeven te schuwen. Vanwege de non-profitdoelstellingen kiest de Stichting YMCA Jeugdzorg er niet voor om financiële middelen beschikbaar te stellen, om medewerkers financieel te belonen voor nieuwe ontwikkelingen. Omdat de Stichting YMCA Jeugdzorg een welzijnsorganisatie is, zijn medewerkers echter zeer begaan met het slagen van de projecten, wat hen extra gedreven maakt. Deze voldoening is in veel gevallen een grotere stimulans dan een financiële beloning.

Y *Een goed georganiseerd productontwikkelingsproces*

Met een gestructureerd systeem van productontwikkeling verhoogt een organisatie haar kansen op geslaagde lanceringen. In mijn ogen is YMCA een organisatie die met creatieve oplossingen snel kan inspelen op de veranderende omgeving. Hierin adviseer ik om ook nieuw ontwikkelde modules, werkwijzen en dergelijke onder de noemer 'Schoolteams' naar buiten worden gebracht, zodat voortdurend nieuwe producten worden ontwikkeld. Dit maakt Schoolteams steeds vernieuwend waardoor herhalingsaankopen worden bevorderd.

¹⁵ Onderzoeksbureau ACNielsen (1999). *Jaarboek 1998*

¹⁶ Zie hiervoor ook het Stap 2 onderdeel 2: Aanbod

Ook over het falen van nieuwe producten is veel bekend. Ongeacht de branche zijn er een aantal regelmatig voorkomende oorzaken van mislukte lanceringen. Met een zorgvuldige planning zijn de meeste van deze problemen te vermijden.

Y *Geen beter of uniek product*

Het meest voorkomende probleem is dat een product, vergeleken met bestaande producten, geen enkel aantoonbaar voordeel heeft. Veel scholen hebben zelf al voorzien in een zorgplan en trainingen en workshops aan docenten of besteden deze uit aan een van de vele gespecialiseerde bureaus. De toegevoegde waarde ligt voor deze scholen in de performanceverbetering door het brede aanbod van modules, de grote hoeveelheid aanwezige kennis en het internationale netwerk van YMCA's waarin Schoolteams is ontwikkeld en heeft bewezen effectief te zijn. Ook het stationeren van een jeugdwerker in de school is een vrij nieuw concept. Hierdoor kan Schoolteams voorop lopen in het ontwikkelen en aanbieden van performanceverbeterende oplossingen.

Y *Slecht marketingbeleid*

De marketingstrategie voor een nieuw product moet vooraf zorgvuldig worden uitgestippeld. Het is van belang dat er voldoende kennis is van de behoeften van de doelgroep en dat de positionering hierop afgestemd wordt. Omdat aan de problemen, waarop Schoolteams zich richt, veel aandacht wordt besteed door overheden en media, is het van belang dat YMCA via deze kanalen op de hoogte blijft van ontwikkelingen in de doelgroep. Vervolgens moet hierop ingespeeld worden met een nieuwe positionering of een vernieuwend dienstenaanbod.

Y *Kwaliteitsproblemen*

Een mislukking kan ook te wijten zijn aan kinderziekten: tekortkomingen die de kwaliteit van het product beïnvloeden. Om deze tekortkomingen zoveel mogelijk te voorkomen, adviseer ik om de ervaringen van YMCA-Norfolk op dit gebied te bestuderen alvorens het programma daadwerkelijk te lanceren.

3.2 Prijs

Omdat veranderingen in het prijsniveau sneller doorgevoerd kunnen worden dan enige andere wijziging in het marketingbeleid, vormt de 'Prijs' een uniek onderdeel van de marketingmix. Hierin beperk ik mij tot het beschrijven van drie veelgebruikte methoden van prijszetting.

Y Enkelvoudige opslagmethode¹⁷

De in Nederland meest gebruikte methode om de prijzen te bepalen, is de enkelvoudige -of primitieve- opslagmethode. Bij deze methode worden de vaste kosten toegerekend aan de producten in dezelfde verhouding als de variabele kosten. Uitgangspunt is dus dat als product A tweemaal zoveel variabele kosten vraagt als product B, het dan ook tweemaal zoveel vaste kosten moet dragen.

Deze methode wordt nu gebruikt bij het bepalen van de prijs van Schoolteams¹⁸. De prijs die de afnemer betaalt, is afhankelijk van het soort module dat wordt afgenomen. Voor iedere module is de kostprijs bepaald. De verkoopprijs komt tot stand door de variabele kosten (kostprijs) te verhogen met een opslagpercentage. Deze opslag dient om vaste kosten voor onder andere marketing, management en overige overheadkosten te dragen.

De enkelvoudige opslagmethode heeft eenvoud als groot voordeel. Het bezwaar tegen deze methode is, dat wordt verondersteld dat een relatie bestaat tussen de hoogte van de vaste kosten en de hoogte van de variabele kosten. Deze relatie hoeft echter helemaal niet aanwezig te zijn.

Y Meervoudige opslagmethode¹⁹

Een meer uitgebreide methode van prijszetting is dan ook de meervoudige (of verfijnde) opslagmethode. Hierbij wordt niet gewerkt met een enkele opslag ter dekking van de vaste kosten, maar met meerdere opslagen, waarbij getracht wordt een relatie te leggen tussen groepen variabele en vaste kosten.

In het geval van Schoolteams kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de verhouding tussen kosten voor management, marketing en ontwikkeling per module. Zo kan voor iedere module een apart opslagpercentage berekend worden, waardoor voor iedere module de overheadkosten gedekt worden.

Het grootste bezwaar tegen het gebruik van zowel de enkelvoudige als de meervoudige opslagmethode is echter dat deze methoden geen rekening houden met het aantal afgenomen modules. Dit terwijl de verhouding tussen kosten en opbrengsten, zeker voor een non-profitorganisatie als YMCA, van groot belang is.

¹⁷ Epe, P. Koetzier, W. (1998) *Kosten & opbrengsten*. Groningen: Wolters-Noordhoff

¹⁸ Een nadere uitwerking is opgenomen in het onderzoeksverslag

¹⁹ Epe, P. Koetzier, W. (1998) *Kosten & opbrengsten*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Y Break-evenanalyse²⁰

Een methode van kostenbepaling waarbij meer rekening wordt gehouden met de verhouding tussen kosten en opbrengsten is de break-evenanalyse. Hierbij worden de totale kosten en de totale opbrengsten bij een bepaalde afname tegen elkaar afgezet om te komen tot een kostendekkende kostprijs op basis van de verwachte afname van modules.

De break-evenanalyse levert in ieder geval het break-evenpunt op. Dat is het aantal verkochte modules waarbij de inkomsten precies gelijk zijn aan de totale kosten. Op dit punt maakt de YMCA dus noch winst, noch verlies; dit sluit goed aan bij de non-profitdoelstellingen die YMCA zich stelt. Zodra de afzet boven dit punt komt, begint YMCA aan de module te verdienen en kan besloten worden de prijs te verlagen of de winsten te gebruiken om te investeren in de ontwikkeling van nieuwe modules. De winsten kunnen ook aangewend worden om de verliezen van een andere module te compenseren.

De prijs per module kan als volgt berekend worden:

$$\text{prijs voor de module} = \frac{\text{aandeel van de vaste kosten} + (\text{variabele kosten} * \text{afzet})}{\text{Afzet}}$$

Om de prijs te per module te kunnen bepalen, zijn drie variabelen van belang:

Y Afzet

Schoolteams is opgedeeld in een aantal modules die afzonderlijk van elkaar kunnen worden afgenomen. Onder afzet wordt het aantal afgenomen modules van een bepaald type verstaan. Voor iedere module wordt een 'verkooptarget' vastgesteld: een verwachting of doelstelling bij de afname van een bepaalde module. De doelen worden voor een bepaalde periode gesteld, bijvoorbeeld een kwartaal, een jaar of vijf jaar.

Y Variabele kosten

Onder variabele kosten worden de kosten verstaan die samenhangen met het aantal afgenomen modules. Deze kosten worden pas gemaakt op het moment dat de module daadwerkelijk afgenomen wordt, zoals materiaal- en loonkosten.

Y Aandeel van de vaste kosten

Onder vaste kosten worden de bedrijfskosten verstaan die niet direct samenhangen met het aantal afgenomen modules (overheadkosten). Dit zijn bijvoorbeeld marketing- en ontwikkelkosten, maar ook de loonkosten van het management worden hiertoe gerekend. In feite zijn de vaste kosten dus alle kosten die niet tot de variabele kosten gerekend worden. Het aandeel van de vaste kosten per module kan worden berekend door voor iedere module binnen Schoolteams de verwachte afzet vast te stellen²¹.

Met dit model kan voor alle modules van Schoolteams op een vrij eenvoudige wijze een kostendekkende prijs worden bepaald, rekening houdend met het de verwachting of doelstelling van het totaal aantal afgenomen modules. Deze prijs kan op ieder moment worden bijgesteld, waardoor snel ingespeeld kan worden op veranderende situaties. Het nadeel van deze methode is dat ook hierbij wordt verondersteld dat er een relatie bestaat tussen de vaste en variabele kosten.

²⁰ Verhage, B. (2001) *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff

²¹ Zie ook Bijlage 1: Rekenvoorbeeld break-evenanalyse

3.3 Plaats

Omdat in Schoolteams geen sprake is van fysieke distributie, is de vestigingsplaats van ondergeschikt belang. Utrecht is centraal in Nederland gelegen, waardoor potentiële afnemers gemakkelijk bezocht kunnen worden.

Bij voorkeur worden de jeugdwerkers in de lokale omgeving van de school geworven. Bij groei op langere termijn kan het wenselijk zijn om het management te decentraliseren om op die manier sneller te kunnen communiceren met de jeugdwerker en 'dichter bij de klant' te zijn. De huidige technologie van internet en e-mail wordt goed gebruikt, waardoor afstanden gemakkelijk overbrugd kunnen worden. Het begrip 'plaats' is op dit moment dan ook van ondergeschikt belang in de positionering, waardoor ik het niet relevant vind om op dit gebied aanbevelingen te doen.

3.4 Promotie

In de marketingcommunicatie op korte termijn zijn grofweg vijf activiteiten te onderscheiden, die ingezet kunnen worden om de doelgroep te informeren, dan wel zodanig te beïnvloeden, dat ze overgaan tot investering in Schoolteams. Deze activiteiten zijn reclame, publiciteit, sponsoring, persoonlijke verkoop en direct marketing. Door deze activiteiten goed op elkaar af te stemmen, kan een doeltreffend promotiebeleid ontwikkeld worden. Onderstaand geef ik aanbevelingen bij iedere activiteit.

Y *Reclame*

Tot reclame wordt ieder vorm van communicatie gerekend waarbij massamedia worden ingezet met als doel de kennis, houding of het gedrag van een doelgroep te beïnvloeden. Vanwege de complexe productsamenstelling en de vraaggestuurde dienstverlening zie ik in massacommunicatie weinig mogelijkheden om de doelgroep te beïnvloeden om over te gaan tot investering in Schoolteams. Hoewel op deze wijze een groot publiek bereikt kan worden, is de feedback traag en onnauwkeurig, waarmee niet ingespeeld kan worden op de wensen van een specifieke klant. Persoonlijke verkoop is hiervoor een effectievere activiteit²².

Reclame kan echter wél dienen ter ondersteuning van de persoonlijke verkoop. Een informatiebrochure en website geven potentiële afnemers de mogelijkheid om het product inhoudelijk te bekijken. Hierbij adviseer ik om de domeinnaam 'www.schoolteams.nl' op korte termijn te registreren, omdat ik van mening ben dat het internet het meest geschikte medium is om de doelgroep op een relatief goedkope manier te informeren over het brede aanbod van modules.

Y *Publiciteit*

Publiciteit is een vorm van communicatie die ontstaat doordat een organisatie bepaalde informatie aan de media verstrekt in de hoop dat de essentie daarvan –zonder betaling– wordt gepubliceerd. 'Free publicity' zie ik als een goede mogelijkheid om Schoolteams onder de aandacht van de doelgroep te brengen.

De eerste mogelijkheid is de opname van Schoolteams in de 'Databank effectieve jeugdinterventies',²³ die wordt ontwikkeld door NIZW Jeugd. Ik adviseer dan ook om op korte termijn de benodigde informatie aan NIZW Jeugd aan te leveren. Daarnaast adviseer ik om via vakbladen te trachten de doelgroep te bereiken met positieve nieuwsberichten. Ook publiciteit in regionale of landelijke bladen moet hierbij niet geschuwd worden.

Publiciteit heeft raakvlakken met public relations (pr), dat tot doel heeft wederzijds begrip tussen de doelgroep en de organisatie te bevorderen. Een mogelijkheid hiertoe is mond-tot-mondreclame via het netwerk van de duizenden vrijwilligers en leden van de YMCA. Via publicaties in de eigen uitgave 'Inklusief' kan de aandacht gevestigd worden bij vrijwilligers en leden van YMCA Nederland. Ook andere netwerken, zoals bestaande samenwerkingsverbanden, kunnen hierbij ingezet worden. Via publiciteit kan Schoolteams bij deze groepen onder de aandacht gebracht worden, waarbij de samenwerking met het projectbureau ValYouth -adviesbureau van de Stichting YMCA Jeugdzorg met goede contacten met diverse partijen- van grote strategische waarde is. Omdat de samenwerking met dit bureau tot een aantal goede resultaten heeft geleid, adviseer ik om intensief aandacht te besteden aan het benutten van deze samenwerking.

Y *Sponsoring*

Sponsoring is het verlenen van (financiële) steun aan een persoon of organisatie die een sportieve, artistieke of andere interessante prestatie verricht. Dit in de hoop op commerciële publiciteit, om zo de naamsbekendheid van de organisatie en haar merken te vergroten. Het verbeteren van de naamsbekendheid is een taak van de Vereniging YMCA, die het investeren in een goede reputatie belangrijker vindt dan de naamsbekendheid. Ik ben dan ook van mening dat sponsoring voor Schoolteams geen toegevoegde commerciële waarde heeft.

²² Zie hiervoor het onderdeel 'persoonlijke verkoop' op pagina 22

²³ Zie hiervoor www.jeugdinterventies.nl en de nadere beschrijving in het onderzoeksverslag

Y Persoonlijke verkoop

In tegenstelling tot reclame, is er bij persoonlijke verkoop sprake van persoonlijk contact tussen de organisatie en de doelgroep. Deze vorm van promotie is in de business-to-businessmarkt het meest gebruikte instrument, dit zou ook moeten gelden voor Schoolteams. Er is namelijk sprake van een dienstverlening die veel aandacht en aanpassing vereist. Schoolteams moet aan de behoeften van de school voldoen, waarbij persoonlijke verkoop de enige wijze is waarop het gewenste maatwerk geleverd kan worden. Daarnaast is het opbouwen van een duurzame relatie tussen de Stichting YMCA Jeugdzorg en de school van groot belang om herhalingsaankopen te bevorderen.

De toegevoegde waarde van Schoolteams ligt onder andere in de mogelijkheid om flexibel in te kunnen spelen op een veranderende situatie. Door regelmatig contact te onderhouden met de afnemer, kunnen nieuwe behoeften snel worden gesignaleerd. Ik adviseer hierin een actieve houding aan te nemen en nieuwe mogelijkheden regelmatig onder de aandacht te brengen.

Ook is persoonlijke verkoop een effectieve methode om klanten te behouden en klachten op te lossen. Veel organisaties onderschatten de waarde van een goede relatie met de afnemer. Hoewel onderstaand artikel²⁴ de situatie op de consumentenmarkt beschrijft, illustreert het de gevaren van een verwaarloosde relatie met de afnemer:

Nederlanders klagen graag en veel. Bedrijven die daar geen rekening mee houden verliezen klanten en dat kost geld, héél veel geld. Want het werven van één nieuwe klant is 5 keer duurder dan het behouden van een bestaande klant.

Volgens de onderzoeksinstituten TNO en TMI loopt 68 procent van alle ontevreden klanten weg omdat ze balen van de service en/of klachtenafhandeling, 23 procent vertrekt uit onvrede over prijs en/of kwaliteit en 5 procent "wil wel eens iets anders". De resterende 4 procent haakt af wegens verhuizen of overlijden.

Ongeveer 50 procent van alle ontevreden klanten dient géén klacht in. Ze vertellen hun klacht wél aan gemiddeld 22 anderen door. Tevreden klanten vertellen hun verhaal gemiddeld aan 'slechts' 8 andere mensen door.

Y Direct marketing

Via direct marketing (DM) onderhoudt de organisatie –via de post, telefoon, fax, informatiebrochures, e-mail of andere media- direct contacten met zijn klanten. Een goede mogelijkheid om scholen continue te informeren is het ontwikkelen van een nieuwsbrief. Het doel van direct marketing hiervan is om elke klant zo goed te leren kennen, dat de Stichting YMCA Jeugdzorg direct kan inspelen op de behoeften van de school, nog voordat deze heeft overwogen om hiervoor een concurrent te benaderen. Het onderhouden van een dergelijke relatie is meer georiënteerd op de lange termijn. In het onderdeel 'Presentatie' op pagina 23 ga ik dieper in op het belang van een langdurige relatie.

²⁴ Communicatie.net (2005)

3.5 Presentatie

Waar promotie zich richt op marketingdoelstellingen op korte termijn, richt presentatie zich op het verbeteren van de positie van de organisatie op langere termijn. Bij de invulling van het marketingbeleid dient ook aandacht besteed te worden aan de reputatie van de organisatie, de relatie met afnemers en andere strategische beleidsmiddelen die herhalingsaankopen bevorderen²⁵.

Y Reputatie

Een organisatie ontwikkelt een bepaalde reputatie –het beeld dat de afnemer van de organisatie en haar producten heeft- door wat het in vergelijking met de concurrenten doet. Bij business-to-businessmarketing moet de toegevoegde waarde van het product liggen in een verbetering van de performance: efficiency, effectiviteit, flexibiliteit of creativiteit.

Door deze toegevoegde waarde duidelijk te communiceren en een kwalitatief hoogwaardige dienst te leveren, is de afnemer niet alleen tevreden, maar ook enthousiast over het dienstenaanbod. Pas op het moment dat de school de Stichting YMCA Jeugdzorg een warm hart toedraagt, wordt een goede reputatie gecreëerd. Ik adviseer dan ook om alles in het werk te stellen om –door publiciteit en persoonlijke verkoop - de afnemer te bevestigen dat zijn waardering voor de YMCA terecht is. Het klimaat is dan geschapen voor een goede relatie tussen de partijen.

In Norfolk heeft een positieve beoordeling door OFSTED, enigszins vergelijkbaar met de Nederlandse onderwijsinspectie, een positieve impuls gegeven aan het vertrouwen van (potentiële) afnemers. Ik adviseer om te onderzoeken of bijvoorbeeld de onderwijsinspectie of NIZW bereid zijn een dergelijke beoordeling af te geven aan Schoolteams.

Y Relatie

Bij het opbouwen van een relatie is voortdurende interactie met de klant, waarbij op den duur een zekere binding of loyaliteit ontstaat, van grote waarde. Direct marketing is een effectief hulpmiddel bij het creëren van klantenbinding. Ook de gedrevenheid en betrokkenheid van de medewerkers van YMCA draagt bij aan een goede verstandhouding met de afnemer.

Y Ruil

Om de hoge concurrentie-intensiteit kan het hoofd te kunnen bieden, is het van groot belang dat een proces van herhalingsaankopen -ook wel ruil genoemd- tot stand wordt gebracht. Wanneer een school eenmaal een module heeft afgenomen, is het belangrijk om de relatie met de school te onderhouden. Wanneer op basis van reputatie een relatie is gecreëerd, is de kans groot dat de school meerdere malen een beroep op Schoolteams doet. Hiermee kan het ontbreken van een structurele financiering deels ondervangen worden.

²⁵ Verhage, B. (2001) *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff

4. Financiën

Op basis van gesprekken met een aantal belanghebbenden, is een aantal factoren aangewezen, die van invloed kunnen zijn op de succesvolle introductie van Schoolteams. In het onderdeel 'Financiën' geef ik een aantal aanbevelingen om de invloed van deze financiële obstakels te verminderen.

Als gevolg van bezuinigingen van de landelijke overheid moet de Stichting YMCA Jeugdzorg het sinds 1 januari 2005 stellen zonder subsidie van het ministerie van VWS. De hervorming van de Stichting moet uiteindelijk leiden tot een zelfregulerende organisatie, die onafhankelijk is van overheidssteun. Om het ontbreken van een structurele financiering te kunnen ondervangen, heeft onlangs een ingrijpende reorganisatie plaatsgevonden. Een aantal YMCA-afdelingen zijn in de afgelopen periode verzelfstandigd en gaan zich in de nieuwe Stichting YMCA Jeugdzorg onder andere toeleggen op vernieuwende jeugdzorg, het ontwikkelen en exploiteren van Y-houses en het verzorgen van training en advies. De Stichting is hiertoe verhuist van Den Dolder naar Utrecht. Een aantal andere YMCA-afdelingen -zoals YMCA Vakanties- zijn overgedragen aan de Vereniging YMCA of ondergebracht in een nieuwe rechtspersoon.

Het ontbreken van een financiering heeft tot gevolg dat ontwikkelingskosten en aanloopkosten moeilijk voorgefinancierd kunnen worden. Daar komt bij dat betalingen van semi-overheidsinstellingen vaak lang op zich laten wachten. Als gevolg van de non-profitdoelstellingen is de Stichting YMCA Jeugdzorg vaak niet in staat om deze enorme kosten voor te financieren. De kosten moeten hierdoor worden doorberekend aan scholen. Omdat het aantal afgenomen modules sterk afhankelijk is van de hoogte van de prijs, is een gedwongen prijsverhoging een zeer onwenselijke situatie. Om toch bijdrage in de financiering van de vaste kosten te ontvangen van derden, zie ik een drietal mogelijkheden.

Y *Financiering via het ministerie van OC&W*

De overheid, waaronder het verantwoordelijke ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, erkent de problemen rond drop-outs en de toename van incidenten in het onderwijs. Hiermee erkent de overheid dat behoefte is aan een nieuwe aanpak, waarbij zij openstaat voor nieuwe concepten. In mijn fase van onderzoek heb ik contact opgenomen met het ministerie om te informeren naar de eisen aan financiering van Schoolteams. De reactie laat nog steeds op zich wachten, waardoor ik deze gegevens niet kan meenemen in mijn advies.

Om in aanmerking te komen voor een financiering, adviseer ik om contact te zoeken met de verantwoordelijke minister. De samenwerking met projectbureau ValYouth kan hierin van grote waarde zijn. Daarnaast adviseer ik om, ter ondersteuning, door middel van verschillende promotieactiviteiten²⁶ Schoolteams in de publiciteit te brengen, in de hoop dat het ministerie hier notie van neemt.

Y *Financiering via fondsen*

Naast de overheid wordt ook in de publieke opinie ruimschoots aandacht besteed aan de problemen in en rond het onderwijs. Verschillende fondsen hebben in hun budget ruimte opgenomen voor nieuwe concepten. In het onderzoeksverslag zijn beknopte gegevens opgenomen van een tweetal fondsen waarvan de doelstellingen overeenkomen met de missie van Schoolteams: Oranjefonds en de Stichting Kinderpostzegels.

Of Schoolteams in aanmerking komt voor een financiering via een van deze fondsen is erg onzeker. Ik adviseer om in contact te komen met deze fondsen, bijvoorbeeld via het projectbureau ValYouth. Promotionele activiteiten kunnen gebruikt worden om Schoolteams onder de aandacht te brengen bij deze fondsen.

Y *Mogelijkheden binnen Operatie Jong*

Met de lancering van Operatie Jong blijkt dat overheden en gemeenten meer aandacht besteden aan de organisatie van het jeugdbeleid. Scholen en overheden in de dertien gemeenten en twee provincies die aan het project meewerken, hebben meer vrijheid in de besteding van budgetten. Hierdoor wordt het voor scholen gemakkelijker om de financiering van Schoolteams rond te krijgen. Dit maakt de scholen in de Operatie Jong het meest geschikt als doelgroep.

²⁶ Zie hiervoor 3.4 Promotie

Om in aanmerking te komen voor een bijdrage via een van de bovenstaande organisaties, moet Schoolteams uiteraard aan een aantal inhoudelijke eisen voldoen. Daarnaast zal iedere organisatie vragen om een verantwoording van de kosten en een onderbouwde begroting. Zij zullen immers willen weten waaraan de middelen besteed worden.

Een veelgebruikte methode om de verwachte kosten in kaart te brengen, is budgettering. Onder een budget wordt dan een taakstellende begroting verstaan, dat wil zeggen een weergave van de financiële doelstellingen –targets-, die de organisatie de komende periode wil bereiken. Het stellen van financiële doelen sluit in mijn ogen echter niet aan bij de non-profitvisie van de Stichting YMCA Jeugdzorg. De insteek van Schoolteams is immers niet om zoveel mogelijk opbrengsten te generen. De opbrengsten dienen alleen om de gemaakte kosten te dekken. Dit neemt niet weg dat ik het verstandig acht om begrotingen op te stellen, die inzicht verschaffen in de totstandkoming van kosten. Alleen op basis van deze begrotingen zal een van deze organisaties middelen vrijmaken ten behoeve van een -gedeeltelijke- financiering van Schoolteams.

5. Conclusie

Ik verwacht dat de grootste kansen op succes op korte termijn liggen in de grotere steden in Nederland, met name in de dertien gemeenten en twee provincies die zijn aangewezen in het kader van de Operatie Jong. In deze steden is de problematiek het grootst en staan gemeenten naar verwachting meer open voor nieuwe concepten. Bovendien hebben scholen in het kader van de Operatie Jong meer vrijheid in de besteding van budgetten. Ik adviseer om de focus in eerste instantie te leggen op vmbo-scholen en het primair onderwijs. De aanwezige concurrentie moet het hoofd geboden worden door duidelijk te communiceren wat de toegevoegde waarde van Schoolteams voor scholen is.

Omdat Schoolteams actief op de business-to-businessmarkt, ligt deze toegevoegde waarde in de mogelijke performanceverbetering voor scholen. Door modules af te nemen kan de school efficiënter, effectiever en meer flexibel omgaan met problemen op de school. Daarnaast draagt de unieke aanpak van Schoolteams bij aan het implementeren van creatieve oplossingen.

Door in de positionering de performanceverbetering te benadrukken, sluit Schoolteams aan bij de marktgerichte werkwijze van scholen. De positionering omvat de wijze waarop het programma zich onderscheidt van de concurrentie. Aangezien de ontwikkeling van de inhoud van Schoolteams is zo goed als afgerond, adviseer ik om op korte termijn –middels een uitgebalanceerde marketingmix- de focus te verleggen naar de promotie van het programma.

De succesvolle introductie van Schoolteams is afhankelijk van veel verschillende factoren. Hierbij is het in ieder geval belangrijk dat ingespeeld wordt op de behoefte van scholen en dat het marketingbeleid hierop wordt afgestemd. Daarnaast draagt de uitwisseling van ervaringen met andere YMCA's bij aan een goed gebruik van de knowhow. 'Kinderziektes' kunnen hiermee grotendeels voorkomen worden.

Omdat de prijs van modules vaak van doorslaggevend belang is, ben ik van mening dat een goed systeem van prijsbepaling gehanteerd moet worden. Hierbij sluit de break-evenanalyse het best aan bij de non-profitdoelstelling van Schoolteams. In dit model wordt echter uitgegaan van een bestaande relatie tussen vaste en variabele kosten en wordt niet beoordeeld of de prijs marktconform is. Ik adviseer dan ook om een systeem van meervoudige opslagmethode te gebruiken om de prijs te bepalen en na te gaan of deze prijs concurrerend genoeg is. Ik adviseer om daarnaast de break-evenanalyse als intern controlemiddel te gebruiken.

Omdat er geen sprake is van fysieke distributie van goederen, is de vestigingsplaats van de Stichting YMCA Jeugdzorg van ondergeschikt belang. Hierbij wil ik er echter op wijzen dat op middellange termijn rekening gehouden moet worden met een decentralisatie van het management, waarbij de jeugdwerkers lokaal worden aangestuurd.

Ik adviseer om het zwaartepunt in de marketingmix te leggen op de promotie van Schoolteams. Omdat de dienstverlening veel aandacht en aanpassing vereist, is persoonlijk contact met de potentiële afnemer van groot belang. Hiertoe adviseer ik om een traject van persoonlijke verkoop in de vorm van accountmanagement te ontwikkelen.

Reclame en publiciteit dienen ter ondersteuning van de persoonlijke verkoop. Publiciteit dient om Schoolteams op een goedkope manier onder de aandacht van de doelgroep te brengen. De opname in de 'Databank effectieve jeugdinterventies' is hierbij van grote waarde, evenals publiciteit via het netwerk van duizenden leden en vrijwilligers van YMCA Nederland. Ook het verkrijgen van publiciteit via vakbladen, de eigen uitgave Inklusief of zelfs regionale en landelijke bladen moet hierbij niet geschuwd worden. Een informatiebrochure en website dienen om scholen te informeren over de inhoudelijke aspecten van Schoolteams, waarna het traject van persoonlijke verkoop in werking gezet kan worden.

Op middellange en lange termijn moeten herhalingsaankopen bevorderd worden. Het werven van een nieuwe klant is immers vele malen duurder dan het behouden van een bestaande klant. Om herhalingsaankopen te bevorderen, zijn de elementen reputatie, relatie en ruil van essentieel belang. Wanneer de Stichting YMCA Jeugdzorg erin slaagt een goede reputatie en relatie op te bouwen en alle middelen inzet om herhalingsaankopen te stimuleren, worden de kansen op succes vergroot. Het doel hiervan is om in een opwaartse cirkel van waardering van de klant (reputatie) te komen, bevestiging van die zelfde klant dat die waardering juist was (relatie) en de extra beleving van die goede relatie door de verdere contacten tussen de klant en de organisatie (ruilroutine).

Het kost weliswaar meer energie om deze relaties te onderhouden, maar mocht een school wegvallen zal het verlies nog vele malen groter zijn. Ik zie direct marketing als een hulpmiddel om te bouwen aan een goede reputatie en stevige klantrelatie. Het doel hiervan is - bijvoorbeeld via een nieuwsbrief en regelmatig persoonlijk contact met de school- de afnemer zo goed te leren kennen, dat direct kan worden ingespeeld op nieuwe behoeften van de school, nog voordat deze heeft overwogen hiervoor een concurrent te benaderen.

De hoge investeringen in ontwikkelingskosten en de non-profitdoelstelling van de Stichting YMCA Jeugdzorg hebben ertoe geleid dat er beperkte financiële ruimte is om promotionele activiteiten te ontplooiën. Het spreekt voor zich dat de aanwezige ruimte zo goed mogelijk benut moet worden²⁷. Daarnaast adviseer ik om actief te zoeken naar uitbreidingsmogelijkheden van de financiële ruimte in de vorm van een bijdrage in de vaste kosten.

Naast de mogelijkheden die de Operatie Jong biedt, zie ik twee mogelijkheden. De eerste is een bijdrage van de minister van Onderwijs. Om Schoolteams onder de aandacht van de minister te brengen, is de samenwerking met het projectbureau ValYouth van groot strategisch belang. Daarnaast adviseer ik om via publiciteit de aandacht van de overheid te trekken. De tweede mogelijkheid is een financiering via fondsen als Oranjefonds en de Stichting Kinderpostzegels. Of Schoolteams in aanmerking komt voor een dergelijke financiering is erg onzeker. Ik adviseer hierbij om bijvoorbeeld via ValYouth contact te zoeken met deze fondsen en de mogelijkheden te bespreken.

In beide gevallen moet Schoolteams, naast de inhoudelijke eisen aan het programma, voldoen aan de eisen op financieel gebied. Hiermee wil ik wijzen op het belang van een onderbouwde begroting en een verantwoording van de verwachte kosten en opbrengsten. Het spreekt voor zich dat deze gegevens, met het oog op planning en control, ook voor de Stichting YMCA Jeugdzorg van groot belang zijn. Een systeem van budgettering zie ik hierbij niet als de meest geschikte methode, omdat dit systeem uitgaat van financiële doelstellingen. In mijn ogen komt dit niet overeen met de non-profitvisie van YMCA.

²⁷ Zie hiervoor ook Stap 3: Actieplan

Stap 3: Actieplan

Nu de strategische richting is vertaald in aandachtspunten, is de volgende stap de plannen te vertalen in concrete acties. Hoewel het vertalen van plannen naar concrete acties niet tot onderdeel van mijn advies behoort, geef ik in dit onderdeel wel een aantal handreikingen bij het bepalen van de prioriteiten in de vorm van een actieplan.

Te vaak blijven plannen steken in papier. Veel tijd wordt besteed aan het analyseren en uitdenken van de strategie en schriftelijk vastleggen van de ideeën. Het doel van dit actieplan is om een structuur te bieden bij de vertaling van de strategische plannen naar concrete acties. Met dit actieplan kan sneller worden overgaan tot het bepalen van de concrete marsroute.



In de uitwerking van de strategie zijn een aantal concrete aanbevelingen gedaan. In dit onderdeel is een opsomming van deze aanbevelingen opgenomen. Op basis van dit overzicht kan een implementatieplan geformuleerd worden, waarin de concrete marsroute opgenomen is. De aanbevelingen in het adviesrapport zijn terug te voeren tot aanbevelingen omtrent de interne en externe organisatie.

Y *Aanbevelingen interne organisatie*

- Identificeren van scholen in de dertien gemeenten en twee provincies binnen Operatie Jong
- Kennisuitwisseling met Norfolk om:
 - Kinderziektes te voorkomen
 - Opleidingstraject te organiseren
 - Ontwikkeling van nieuwe modules te versnellen
 - Resultaten te kunnen aantonen
 - Schoolteams op te kunnen laten nemen in de Databank Effectieve Jeugdinterventies
- Bepalen systeem van prijszetting
- Samenwerking ValYouth indien mogelijk uitbreiden
- Traject persoonlijke verkoop organiseren
- Opstellen begrotingen

Y *Aanbevelingen externe organisatie*

- Investeren in de ontwikkeling van een nieuw dienstenaanbod om op middellange termijn directe concurrentie het hoofd te bieden
- Toegevoegde waarde in promotie centraal stellen om concurrentie indirecte het hoofd te bieden
- Verkrijgen van free publicity via Inklusief, vakbladen en andere regionale en landelijke bladen
- Inzetten van het netwerk van vrijwilligers en leden om Schoolteams te promoten
- Ontwikkelen informatiebrochure
- Registreren en ontwikkelen informatieve website www.schoolteams.nl
- Benaderen ministerie van OCW, provincies, gemeenten en fondsen voor financiering
- Benaderen scholen waarmee YMCA reeds contacten heeft
- Ontwikkelen systeem van direct marketing

Hierbij adviseer ik om in de eerste plaats de ontwikkeling van Schoolteams zo spoedig mogelijk af te ronden en de kennisuitwisseling met YMCA-Norfolk te organiseren. Hierna moet aandacht besteed worden aan de definitieve lancering van Schoolteams middels de inzet van promotionele activiteiten, waarna contact gelegd kan worden met scholen. De toezegging van een financiering kan lang op zich laten wachten; ik adviseer dan ook om de eerste contacten te leggen zodra Schoolteams definitief gelanceerd wordt.

Bijlagen

Bijlage 1: Summary

By developing a Schoolteams programme, the department of YMCA Jeugdzorg (Youth care programme) has been renewing its market approach. Schoolteams was originally developed by YMCA-Norfolk -England-, where the effectiveness of the concept has already been proved. The Dutch Schoolteams programme should be a programme in which the modules - which are already being offered by Ymca-departements YouthCare, Outdoor and Training & Consultancy- are joined to one programme. The main issues of Schoolteams are training and consultancy for teachers, the use of outdoor within these trainings and situating a youth worker in the school.

The decreasing financial support of Dutch government forces YMCA Jeugdzorg to work from a more commercial point of view. To make sure the introduction of Schoolteams on the Dutch market is as effective as possible, the main issue in this report is the following:

Which factors are determinative for a succesful introduction of Schoolteams on the Dutch market?



The effectiveness of promotional desicions -like advertising, public relations etc.- will be in large degree determinative for a successful introduction of Schoolteams in the Netherlands. To acquire a strong position in the market, for schools it must be clear what is the added value of Schoolteams. Many schools have already taken care of care structures and workshops for teachers.

The best chances for rapidly acquiring a firm market position, lie in the larger cities in the Netherlands, particularly in the thirteen cities and two provinces which have been designated within the 'Operatie Jong'²⁸. The problems with youth care are the largest on schools in these cities. Besides that, it is expected that the authorities in these cities are more willing to try and finance new concepts. The lack of structural financing could be solved this way.

A high intensity of competition should be taken into account for these regions. Although virtually no direct competitors are active on the market, the competition of organisations which offer similar services is quite high. To be able to withstand this competition, for the school it must be clear why investing in Schoolteams will mean an improvement of the current situation. Because Schoolteams is designed for business-to-businessmarketing, it is important to emphasise what improvement in efficiency, effectiveness, flexibility and creativity Schoolteams can offer. An improvement in all these areas makes Schoolteams a unique concept in the Netherlands.

I also recommend making some promotional desicions, that will help catching the attention of schools. Firstly, publicity should be an important issue. Free publicity and the database 'Effective Youth Intervention, developed NIZW Jeugd, will be of large value. The members and volunteers of YMCA Netherlands should also be used actively for acquiring reputation.

Developing an informational brochure and an informative website is another possibility for informing schools about Schoolteams. Finally I recommend starting a structure of accountmanagement. I recommend approaching schools that already have experienced the effectiveness of YMCA-methods. The cooperation with ValYouth should also be an important factor, therefor I recommend using this cooperation bond intensively.

²⁸ a rural project that the Dutch government has launched in 2004 to examine how youth policy should organised.

Another factor in the success of the introduction of Schoolteams is the international exchange of know-how within the worldwide YMCA. This way, starting problems can mainly be avoided. The exchange of training programmes helps developing a more effective training for youthworkers. Exchange of know-how this way contributes to improving the quality of the offered service. Offering this high-quality service is necessary for building a reputation and selling several modules to the same school.

I expect that similar proposers will appear on the market within a few years from now. To be able to hold the marketshare then acquired, I recommend anticipating on new developments by offering a renewed programme. The international exchange of know-how will help Schoolteams improving faster than most competitors. The more ideas and concepts are exchanged, the better Schoolteams can withstand competition.

Finally the limited availability of financial resources can threaten a successful introduction of Schoolteams. To be able to finance the costs of developing the programme, I recommend approaching the authorities of provinces and cities actively; Operatie Jong offers some new possibilities. Private funding, for example by the Oranjefonds and the Foundation for Children's Welfare Stamps, could be an other possibility. ValYouth can also be used for getting in contact with these parties.

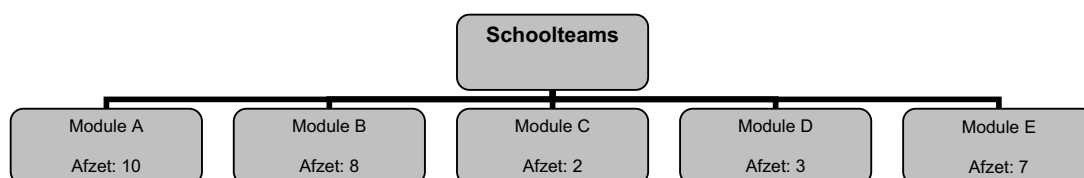
The chosen strategy of growth needs large investments in both financial resources as in labour. To exploit the financial resources as effective as possible I recommend giving priority to winding up the development of Schoolteams. The exchange of know-how with Ymca-Norfolk is very important in this. I recommend approaching financiers and making promotional decisions to acquire a firm marketshare rapidly. Also I recommend not to invest in renewing the programme before these steps have been taken.

Bijlage 2: Rekenvoorbeeld break-evenanalyse

De prijs per module kan als volgt berekend worden:

$$\text{prijs voor de module} = \frac{\text{aandeel van de vaste kosten} + (\text{variabele kosten} * \text{afzet})}{\text{Afzet}}$$

Onder vaste kosten worden de bedrijfskosten verstaan die niet direct samenhangen met het aantal afgenomen modules (overheadkosten). Dit zijn bijvoorbeeld marketing- en ontwikkelkosten, maar ook de loonkosten van het management worden hiertoe gerekend. In feite zijn de vaste kosten dus alle kosten die niet tot de variabele kosten gerekend worden. Het aandeel van de vaste kosten per module kan worden berekend door voor iedere module binnen Schoolteams de verwachte afzet vast te stellen. Met onderstaand voorbeeld wordt dit geïllustreerd:



Wanneer de verwachting is dat in totaal dertig modules (10+8+2+3+7) worden afgezet in een bepaalde periode en verwacht wordt dat vaste kosten in totaal €40.000 bedragen, kunnen de vaste kosten als volgt aan de modules toegeschreven:

	Aandeel van de vaste kosten	Berekening
Module A	€13.333,-	€40.000 * (10/30)
Module B	€10.667,-	€40.000 * (8/30)
Module C	€ 2.667,-	€40.000 * (2/30)
Module D	€ 4.000,-	€40.000 * (3/30)
Module E	€ 9.333,-	€40.000 * (7/30)

Bijlage 3: Beknopte beschrijving Schoolteams²⁹

Dit artikel is geschreven voor Inklusief 1-2005, het nieuwsbulletin voor leden en vrijwilligers van de YMCA. Het geeft een beeld van het nieuwe Schoolteams programma dat ook voor anderen, zoals onderwijzend personeel, interessant is.



YMCA Schoolteams programma voorkomt ontsporend gedrag

Veilig en met plezier naar school. Dat wil iedereen. Of je nu leerling bent of docent. Helaas lukt dit in de praktijk niet altijd. Jongeren spijsbelen, zijn brutaal, gebruiken verbaal en soms zelfs fysiek geweld. Docenten en medewerkers maken situaties mee waar ze zich geen raad mee weten. Sinds de moord op de conrector van het Terra College kunnen scholen er niet meer omheen: er moet iets gedaan worden om problemen niet uit de hand te laten lopen, om ze voor te zijn. De Engelse YMCA heeft een manier gevonden om de sfeer blijvend te verbeteren: schoolteams. In Nederland werken we er hard aan deze formule naar de scholen hier te vertalen en net zo succesvol te maken.

Sam is 28 jaar en jongerenwerker in dienst van de Britse YMCA. Hij werkt op een openbare basisschool met 250 leerlingen in een achterstandswijk van Norwich. In zijn oude en piepkleine kantoor staat zijn geheime wapen: een tafelfootbalspel. Kinderen die ruzie hebben, moeten bij hem komen. Sam had het daar in het begin best moeilijk mee. "Welles, nietes", was het resultaat van de vragen die hij hen stelde. Tegenwoordig laat hij de jongens eerst tafelfootballen. Wie het eerste doelpunt maakt, mag vertellen waarom ze ruzie kregen en de ander mag daar één reactie op geven. Dan gaan ze eerst weer voetballen. De ruzie wordt zo getransformeerd in spel en de relatie 'wint'. In dit voorbeeld is er nog weinig aan de hand, kinderen hebben zo nu en dan ruzie. Maar als kinderen dat hier niet leren oplossen, dan kan ingrijpen later veel moeilijker worden.

Sam is niet in dienst van de school, niet omdat de scholen het niet goed doen, maar omdat echt ontsporende jongeren de neiging hebben alles af te wijzen wat maar ruikt naar druk en dwang. En als jongeren zich afkeren, hebben docenten geen vat meer op hen. Vroeger of later zullen ze de leerling straffen of uitsluiten en daarop volgt al snel de dwang van politie en justitie. Of het kost de docenten onevenredig veel tijd. Een onafhankelijk werkende jongerenwerker kan afwijkende - voor de school ongewone - dingen doen. Voor hem telt alleen het effect van zijn aanpak.

Hoe grijp je in bij een eerste diefstal?

Gedrag van jongeren escaleert niet van de ene op de andere dag. Driekwart van de jeugd die in Oost-Nederland in de jeugdgevangenis zit, heeft een hardnekkig spijsbelverleden. Dat blijkt uit cijfers van jeugdgevangenis De Sprengen in Zutphen. Het werkt als op een glijbaan: in het begin is ingrijpen nog relatief gemakkelijk, eenmaal aan het glijden, moet je forse middelen gebruiken om de leerling nog te stoppen. En soms ben je te laat. Eén jongere in handen van Justitie kost per dag bijna meer dan twee jongerenwerkers.

Wie effectief wil optreden, kan dus het best vroeg ingrijpen. De school is hier een goede plek voor. En het gebeurt daar ook al: in zorgteams, met zorgcoördinatoren en andere middelen. De vraag is echter: nu zien docenten of medewerkers spijsbelgedrag en wat doen ze dan? Slechte schoolprestaties, wat kunnen ze? Een eerste diefstal, hard ingrijpen? En wie doet dat dan en tegen welke kosten?

Deze vragen worden met jongerenwerkers in Engeland perfect aangepakt. Op twintig grote scholen (primair en secundair) in één provincie werken zesentwintig jongerenwerkers zoals Sam. Ze vormen samen een netwerk. De jongerenwerkers gaan niet uit van straf, maar van het versterken van sociale verbanden rond de jongeren, in de klas, thuis en in de wijk. De leraar of docent meldt dat het met iemand niet goed gaat, de jongerenwerker spreekt de scholier aan en gaat naar de ouders toe, op zoek naar hoe het netwerk rond het kind kan worden versterkt.

²⁹ YMCA Nederland (2005). Stimuleren in plaats van straffen. *Inklusief*. Jaargang 145 nummer 1

Aanbod voor Nederlandse scholen

Een jongerenwerker op school stationeren is slechts één manier om problemen te voorkomen. In Nederland is het nog niet zo ver, al worden de mogelijkheden onderzocht. De YMCA hier verzorgt al jaren schoolkampen met uitdagende programma's. Het positieve samenbindende effect daarvan op een klas is groot. Inmiddels is een pakket aan activiteiten voor Nederlandse scholen samengesteld, dat samen het Schoolteams programma vormt. Scholen kunnen hieruit de onderdelen kiezen die voor hun situatie van toepassing zijn. Behalve schoolkampen gaat het onder andere om anti-pest programma's, docententrainingen en time outs met individuele coaching voor leerlingen, soms in opdracht van ouders.

Een snelle interventie, stimulans en versterking van het netwerk rond de jongere zijn volgens de YMCA doorslaggevend. Een prettige leefomgeving zorgt dat docenten zich kunnen richten op hun eigenlijke werk en de dat de klas zich kan concentreren op de lesstof. Bovendien is het een stuk voordeliger: minder jongeren zullen uit de klas gestuurd worden en als het nog gebeurt, dan gaan ze niet naar een dure rector, maar naar een goedkopere jongerenwerker.

Pieter Schoe en Jolanda van Schie

Bijlage 4: Literatuurlijst

Y Boeken

- Albas, G., Wijsman E. (2001) *Gedrag in organisaties*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Baarda, D.B., Goede, M. de (2001) *Basisboek Methoden en Technieken*. Derde druk. Groningen: Stenfert Kroese
- Jans, E.O.J. (2000). *Grondslagen administratieve organisatie*. Achttiende druk. Deventer: Kluwer
- Gelderman, P. (2002). *Instrumenten voor strategisch beleid*. Groningen: Stenfert Kroese
- Kempen, P.M., Keizer, J.A. (2000) *Advieskunde voor praktijkstages*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Kluytmans, F (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Koetzier, W., Epe P. (1998). *Kosten en opbrengsten*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Koetzier, W., Epe P. (1998). *Financiering*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Koetzier, W., Epe P. (2003). *Waarde en winst*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Michels, W.J. (2000). *Basisboek communicatie*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Shaw, P. (2005) *YMCA Norfolk Schools Team, A case study*
- Stoner, J.A.F. (2001). *Management, zesde editie*. Vijfde druk. Schoonhoven: Acedemic Service
- Verhage, B. (2001). *Grondslagen van de marketing*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Vlisteren, P. van (1997). *Rapporteren de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Waalewijn, P. (2004). *Bedrijfsplanner*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Y Rapporten, brochures en overige bronnen

- ACNielsen (1999). *Jaarboek 1998*
- BN/DeStem (2005). *Gemeente tekent voor Jong*. 6 april 2005
- CBS (2005). *Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005*. Voorburg: Kluwer
- CPB (2005). *Persbericht 8: Centraal Economisch Plan 2005*
- CPB (2004). *Sociaal en Cultureel Rapport 2004*
- Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands (2004). *Brücken bauen*, jahresbericht 2003/2004
- Diepeveen, M. (2004). *Verzuim onder personeel in het onderwijs 2003 -eindrapport-*. Amsterdam
- Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg (2004). *Zorg voor veiligheid*
- Ministerie van Financiën (2004). *Miljoenennota 2005*
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2005). *Dossier Tussenschoolse opvang*
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1999). *Plan van Aanpak voortijdig schoolverlaten*
- Nipo (2002). *Schoolverzuim in het voortgezet onderwijs*
- Onderwijsraad (2004) *Tot hier en nu verder*
- Oord, L. van, Schieven, P. (2004). *Onderwijsmeter 2004*
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *In het zicht van de toekomst, Sociaal en Cultureel Rapport 2004*
- Stichting YMCA Nederland (2005). *Jaarverslag 2004*
- YMCA Nederland (2004). Stichting YMCA Nederland in zwaar weer, maar weer op koers. *Inklusief*. Jaargang 145 nummer 4
- YMCA Nederland (2005). Stimuleren in plaats van straffen. *Inklusief*. Jaargang 145 nummer 1
- YMCA Nederland (2005). YMCA Jeugdwerk 2005-2009. *Inklusief*. Jaargang 145 nummer 2
- YMCA Nederland (2004). *Waarom de YMCA doet wat ze doet, versie 2*
- YMCA Norfolk (2003). *Making a difference, a report for 2002/03*



YMCA

Schoolteams

Onderzoeksverslag bij het adviesrapport
"De weg naar een effectieve aanpak"

*In opdracht van Stichting YMCA Jeugdzorg
Vertegenwoordigd door de heer Dekker*

*Pascal de Jong
3 juni 2005*

 **YMCA Nederland**

Inhoudsopgave

Overview	3
Onderdeel 1: Samenvatting en conclusies	4
1. <i>Samenvatting interne analyse</i>	5
2. <i>Samenvatting externe analyse</i>	7
3. <i>Conclusies</i>	11
Onderdeel 2: Interne analyse	14
1. <i>Het Nederlandse Schoolteamsprogramma</i>	15
2. <i>Het Engelse Schoolteamsprogramma</i>	19
Onderdeel 3: Externe analyse	21
1. <i>Afnemersanalyse</i>	22
2. <i>Concurrentieanalyse</i>	31
3. <i>Trends en ontwikkelingen</i>	34
Bijlagen	37
<i>Bijlage 1: Vragenlijst Schoolteams</i>	37
<i>Bijlage 2: Questionnaire Schoolteams</i>	38
<i>Bijlage 3: De werking van het vijfkrachtenmodel</i>	39
<i>Bijlage 4: Financiering via fondsen</i>	40

Overview

Dit onderzoeksverslag dient als naslagwerk en verantwoording voor het adviesrapport. Het adviesrapport bestaat uit aanbevelingen die inzicht verschaffen in de (on)mogelijkheden om Schoolteams te introduceren op de Nederlandse markt. In dit onderzoeksverslag zijn achtergrondgegevens opgenomen, die als basis dienen voor dit uiteindelijke advies.

In onderdeel 1 is een samenvatting opgenomen van de interne en externe analyse in dit rapport. Op basis van deze analyses is een SWOT-analyse opgesteld, die inzicht verschaft in de sterkten en zwakten van Schoolteams en de organisatie hierachter. Daarnaast wordt in de SWOT-analyse ingegaan op de kansen en bedreigingen rond Schoolteams. Aan de hand van deze SWOT-analyse is in omgang met de opdrachtgever een confrontatiematrix geformuleerd, die richting geeft aan de onderdelen waaraan in het adviesrapport aandacht wordt besteed.



Het tweede onderdeel van dit verslag beslaat de uitwerking van de interne analyse. Hierin zijn organisatorische kenmerken, capaciteiten en kwaliteiten van Schoolteams en de Stichting YMCA Jeugdzorg gedefinieerd. Deze analyse dient als basis voor de formulering van -interne- sterkten en zwakten van Schoolteams.

Het derde onderdeel bevat een externe analyse, die belangrijke kenmerken van de Nederlandse markt beschrijft. Deze externe analyse bestaat uit drie onderdelen. De afnemersanalyse verschaft inzicht in de belangrijkste eigenschappen van potentiële afnemers. Daarnaast is een concurrentieanalyse opgenomen, die de belangrijkste concurrenten en de concurrentie-intensiteit beschrijft. Tot slot wordt in de externe analyse aandacht besteed aan de belangrijkste trends en ontwikkelingen op macro-economisch gebied.

Het onderzoeksverslag wordt afgesloten met een aantal bijlagen, die meer inzicht verschaffen in de totstandkoming van dit verslag en de werkwijze.

Onderdeel 1: Samenvatting en conclusies

Het eerste onderdeel van dit onderzoeksverslag bestaat uit een samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek en de daaraan verbonden conclusies in de vorm van een SWOT-analyse en confrontatiematrix.

De samenvatting van de interne analyse omvat een beschrijving van de -voor dit onderzoek- belangrijkste onderdelen van het Nederlandse en Engelse programma. Hierin is uitgegaan van een beschrijving van het speelveld (de doelgroep), de positionering (de wijze waarop de dienst wordt aangeboden op de markt) en de financiën (de wijze waarop de positionering bekostigd wordt).

In de samenvatting van de externe analyse wordt kort ingegaan op de eigenschappen van de potentiële afnemers, in dit geval de onderwijsinstellingen in het primair en voortgezet onderwijs. Daarnaast wordt aandacht besteed de eigenschappen van concurrerende organisaties en de intensiteit van de concurrentie. Ook is een korte beschrijving opgenomen van andere trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op Schoolteams. Hieronder vallen macro-economische ontwikkelingen, het lerarentekort en na- en buitenschoolse opvang. Een nadere uitwerking van alle onderdelen van deze samenvatting is verderop in het verslag opgenomen.

Op basis van bovenstaande gegevens is een SWOT-analyse opgesteld, waarin de huidige interne en externe situatie puntsgewijs worden beschreven. Deze SWOT-analyse dient als uitgangspunt voor de confrontatiematrix, van waaruit de aandachtsgebieden van het adviesrapport worden gedefinieerd.



1. Samenvatting interne analyse

1.1 Het Nederlandse Schoolteamsprogramma

Het Nederlandse Schoolteamsprogramma is nog volop in ontwikkeling. Inmiddels heeft de OMO-scholengemeenschap in Noord-Brabant toegezegd middelen vrij te maken om -in samenwerking met de provincie- een pilot te kunnen draaien.

Y Speelveld

Vanwege het grote aantal problemen in de grotere steden wordt verwacht dat in deze steden de grootste kansen voor Schoolteams liggen. De meeste incidenten tussen leerlingen onderling en leerlingen en leraren vinden plaats op vmbo-scholen. De incidenten zijn hier ook vaak ernstiger van aard. Hier zal de behoefte aan ondersteuning dan ook het grootst zijn.

Y Positionering

Het toekomstige Schoolteams moet een overkoepelend programma zijn, waarin de afzonderlijke programma's van verschillende YMCA-onderdelen worden ondergebracht. Hieraan wordt, naar Engels voorbeeld, onder andere de mogelijkheid toegevoegd een jeugdwerker in de school te stationeren. Het programma wordt ontwikkeld en aangeboden vanuit het kantoor van de Stichting YMCA Jeugdzorg in Utrecht, centraal in Nederland gelegen.

De markt voor de verschillende YMCA-onderdelen blijkt erg prijsgevoelig te zijn, waarbij sprake is van een prijselastische vraagcurve. Het prijsniveau is voor scholen in veel gevallen een bepalende factor om tot een akkoord te komen. De prijzen voor de diverse modules komen tot stand door de werkelijke kosten met een percentage te verhogen, de zogenaamde opslagmethode. Hierbij wordt geen aandacht besteed aan break-evenanalyses en budgettering.

Op het gebied van promotie zijn nog weinig concrete middelen ontwikkeld. Via mond-tot-mondreclame en een samenwerking met het projectbureau ValYouth wordt het programma voorzichtig onder de aandacht gebracht van scholen en overheidsinstellingen. Het enorme netwerk van vrijwilligers is hierbij nog niet actief ingezet.

Schoolteams wordt uitgebracht onder het paraplumerk YMCA, dat kan leunen op een enorme naamsbekendheid en een goede en betrouwbare reputatie. Binnen de Stichting YMCA Jeugdzorg zijn een aantal personen actief bezig met de ontwikkeling van Schoolteams. Bij de uitvoering van modules uit Schoolteams kan een beroep gedaan worden op een netwerk van trainers en vrijwilligers. Daarnaast kunnen via de Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle afstudeerders geworven worden die in een relatief korte tijd kunnen worden opgeleid tot jeugdwerker.

Y Financiën

De financiële situatie van de Stichting YMCA Jeugdzorg is niet erg rooskleurig te noemen. Door het wegvallen van een structurele overheidssubsidie is de organisatie gedwongen te reorganiseren. Deze reorganisatie moet uiteindelijk leiden tot een zelfregulerende stichting, die niet afhankelijk is van overheidssteun.

1.2 Het Engelse Schoolteamsprogramma

In de afgelopen dertien jaar heeft het “Schools Team Program” in de provincie Norfolk bewezen effectieve oplossingen te kunnen bieden in uiteenlopende onderwijssituaties. Inmiddels wordt gewerkt aan een landelijke introductie van het programma via YMCA England. De ambitie bestaat om het programma via de landelijke YMCA's in andere Europese landen te introduceren.

Y Speelveld

Het Engelse onderwijssysteem bestaat uit de ‘first school’ voor kinderen in de leeftijd van vijf tot negen jaar, de ‘middle school’ van negen tot dertien jaar en de ‘upper school’ van dertien tot zestienjarige leeftijd. De 21 bediende scholen bestaan uit zowel middle- als high schools in de provincie Norfolk.

Y Positionering

De kern van het Schools Teamprogramma ligt in het stationeren van een jeugdwerker in de school, de zogenaamde Pastoral Care Worker -PCW-. Deze kan in allerlei situaties ondersteuning aan de school bieden. De kosten voor het programma zijn gebaseerd op het bruto jaarsalaris van de PCW, verhoogd met een opslag voor overheadkosten. De kosten worden gedragen door overheden, scholen en plaatselijke liefdadigheidsinstellingen. Schools Team wordt aangeboden vanuit het YMCA-kantoor voor de provincie Norfolk in Trowse. Trowse is een voorstad van Norwich en is hierdoor goed bereikbaar en centraal in de provincie gelegen.

Schools Team heeft in dertien jaar een enorme reputatie opgebouwd en heeft bewezen een effectief concept te zijn. De meeste scholen benaderen YMCA-Norfolk actief naar aanleiding van goede berichten uit de media en via conferenties. In enkele gevallen worden scholen via een informatiebrochure uitgenodigd voor een oriënterend gesprek. Er worden regelmatig onderzoeken onder afnemers en personeel gehouden om de dienstverlening continue te verbeteren. Een positieve beoordeling door OFSTED, Office for Standards in Education -de Engelse Inspectie van Onderwijs- heeft een positieve impuls gegeven aan het vertrouwen van (potentiële) afnemers.

Het team bestaat uit 25 PCW's, vier managers, één administratief medewerker en twee zogenaamde ‘lead workers’. YMCA-Norfolk verzorgt zelf de werving en selectie, opleiding en doorgroeimogelijkheden voor het personeel. De opleiding van een PCW bestaat uit een eenmalige interne training van zes tot acht weken en een voortdurend bijscholingsprogramma. Nieuwe medewerkers worden geworven via advertenties in lokale kranten en via het netwerk van eigen medewerkers.

Y Financiën

Het Schools Teamprogramma beschikt over een eigen budget binnen YMCA Norfolk. In veel gevallen speelt Schools Team in op actuele onderwerpen waarvoor overheden subsidie beschikbaar gesteld hebben.

2. Samenvatting externe analyse

2.1 Afnemersanalyse

Schoolteams is ontworpen voor toepassing in het primair en het middelbaar onderwijs. Binnen deze twee onderwijstypen spelen verschillende soorten problemen, die dus ook een andere aanpak vereisen. De belangrijkste kenmerken zijn onderstaand samengevat.

Y Primair onderwijs

Ongeveer 1,6 miljoen kinderen gaan naar school aan een van de 7.163 Nederlandse basisscholen. Naar verwachting zal het aantal leerlingen in het basisonderwijs ook de komende vijf jaar blijven toenemen. In de afgelopen jaren is de gemiddelde vestigingsgrootte door schaalvergroting behoorlijk toegenomen. In grote gemeenten zijn scholen gemiddeld groter dan in kleinere gemeenten.

Het overgrote deel van de basisscholen heeft gedurende het schooljaar te maken met sociaal emotioneel gedrag van leerlingen. Hierbij moet gedacht worden aan gedrag als pesten, schelden, chantage en bedreigingen. Op twaalf procent van de scholen zijn deze problemen wekelijks aan de orde. Meer ernstige zaken als beschadiging of diefstal en fysiek geweld komen op ongeveer de helft van de basisscholen voor, waarvan op ongeveer 2 procent wekelijks. In de vier grote steden komen incidenten vaker voor dan in de rest van het land; de incidenten zijn daar ook vaker ernstiger van aard of gericht tegen personeelsleden.

Scholen proberen deze incidenten aan te pakken door schoolregels in te stellen, na te zien op de naleving hiervan en bij incidenten direct contact op te nemen met de ouders. Op basisscholen in de vier grote steden leiden incidenten op meer scholen tot schorsing en verwijdering van leerlingen.

In het primair en voortgezet onderwijs zijn twee typen van verzuim te definiëren, relatief en absoluut verzuim. Binnen het begrip relatief verzuim worden twee soorten onderscheiden. Wanneer leerlingen verzuimen vanwege problemen spreekt men van signaalverzuim. Deze vorm van verzuim is duidelijk te onderscheiden van het zogenoemde luxeverzuim, dat ontstaat doordat ouders hun kind meenemen op vakantie buiten de periode van de schoolvakanties. Wanneer een leerplichtige helemaal niet bij een school staat ingeschreven, is er sprake van absoluut verzuim.

Het verzuim onder leerlingen in het primair onderwijs is vaak te wijten aan het gedrag van de ouders; er is dus vaak sprake van luxeverzuim. Leerplichtambtenaren geven aan dat de leeftijd waarop signaalverzuim voorkomt, naar beneden verschuift. In de toekomst krijgen basisscholen naar verwachting dan ook vaker te maken met signaalverzuim. De overheid geeft echter geen prioriteit aan het bestrijden van verzuim in het primair onderwijs.

Y Voortgezet onderwijs

Het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs is in de afgelopen jaren voortdurend gestegen. Ongeveer 925.000 leerlingen waren ingeschreven aan een van de 679 scholen. Het aantal leerlingen zal naar verwachting de komende jaren blijven toenemen. Net als in het primair onderwijs is de gemiddelde vestigingsgrootte van scholen in het voortgezet onderwijs aanzienlijk toegenomen. Tussen de provincies en ook tussen de grote steden bestaan grote verschillen in grootte van de school.

Uitschelden, pesten en dergelijke tussen leerlingen komt ook in het voortgezet onderwijs het meest voor. Bijna alle scholen in het voortgezet onderwijs worden hiermee geconfronteerd. Waar deze incidenten zich op ruim een kwart van de vmbo-scholen wekelijks voordoen, gebeurt dit op minder dan tien procent van de havo en vwo-scholen wekelijks. Bijna alle vmbo-scholen hebben te kampen met ernstigere incidenten zoals beschadiging van eigendommen of fysiek geweld. Op tien procent van de vmbo-scholen doen deze incidenten zich wekelijks voor. Hierbij moet de kritische kanttekening geplaatst worden dat het hier alleen om de geregistreerde incidenten gaat. Het werkelijke aantal incidenten ligt naar verwachting nog vele malen hoger.

In de vier grote steden komen ernstigere incidenten op vmbo-scholen vaker voor dan in andere steden. Het betreft meestal scholen met veel leerlingen van allochtone afkomst. Ook worden vmbo-scholen meer dan andere scholen in het voortgezet onderwijs geconfronteerd met incidenten tussen leerlingen en personeelsleden en tussen ouders en personeelsleden. Op een op de vier vmbo-scholen en een op de zes havo / vwo-scholen zijn de problemen met incidenten zo groot dat de scholen de veiligheid van leerlingen en personeelsleden naar eigen zeggen niet voldoende kunnen waarborgen.

Ook in het voortgezet onderwijs hebben leraren of mentoren doorgaans gesprekken met de betreffende leerlingen en hun ouders en worden afspraken gemaakt over omgangsregels. In tegenstelling tot het primair onderwijs, wordt in het voortgezet onderwijs -in de vorm van zorgadviesteams of schoolconsultatieteams- intensief samengewerkt met externe organisaties als politie, onderwijsinspectie en jeugdzorg.

Het ongeoorloofd verzuimpercentage in het voortgezet onderwijs ligt gemiddeld op 2,9 procent. Het verzuim is het hoogst op scholen voor praktijkonderwijs en vmbo-scholen. Bij bijna alle schooltypen is sprake van een toenemend verzuim naar leerjaar. Het verzuim is het laagst in de eerste klas en het hoogst in de laatste klas.

Naast bovengenoemde problemen hebben scholen in het voortgezet onderwijs ook te maken met zogenaamde drop-outs: leerlingen die zonder diploma uitstromen uit het voltijd onderwijs. In 2001 kreeg 6,8 procent van de schoolverlaters het stempel 'drop-out' mee. De overheid erkent dat drop-outs vaker terecht komen in het criminele circuit dan leerlingen die het reguliere onderwijssysteem met succes doorlopen.

2.2 Concurrentieanalyse

Vrijwel iedere organisatie ondervindt concurrentie van organisaties die een soortgelijk product of dienst aanbieden. Hoewel Schoolteams geen winstdoelstelling heeft, wordt toch in zekere mate concurrentie ondervonden van soortgelijke aanbieders en samenwerkingsverbanden.

Y Concurrentie

Er bestaan veel samenwerkingsverbanden tussen scholen en training- en adviesbureaus, tussen scholen en jeugdwerkinstellingen en tussen scholen onderling. Op alle niveaus, dat wil zeggen van landelijk tot regionaal, wordt samengewerkt tussen verschillende organisaties. Het spreekt voor zich dat dit er teveel zijn om in dit onderzoek in kaart te brengen. Om een beeld te kunnen krijgen van mogelijke samenwerkingsverbanden wordt verwezen naar het onderzoek naar veiligheid dat Jolanda Elzinga en Maarten Sonderen hebben uitgevoerd onder vmbo-scholen in Noord-Nederland. Hoewel het onderzoek geen representatief beeld kan geven van de Nederlandse situatie, bevat het rapport voldoende informatie om een beeld te kunnen vormen van de mogelijke samenwerkingsverbanden. Uit dit onderzoek blijkt dat veel scholen zelf voorzien in trainingen en workshops aan docenten of deze uitbesteden aan een van de vele gespecialiseerde bureau's.

Y Concurrentie-intensiteit

De concurrentie-intensiteit op het gebied van trainingen en workshops is erg groot. De combinatie van dergelijke trainingen met outdooractiviteiten is aanzienlijk kleiner. Voor zover bekend worden slechts sporadisch jeugdwerkers in school gestationeerd, de concurrentie-intensiteit is hier aanzienlijk kleiner. Een combinatie van deze drie factoren is in Nederland in ieder geval uniek te noemen.

De toetredingsbarrières om trainingen of workshops te gaan verzorgen in het primair en voortgezet onderwijs zijn vanwege de benodigde kennis en ervaring behoorlijk hoog. Daarnaast is het niet aannemelijk dat samenwerkingsverbanden en schaalvergroting snel leiden tot een even breed georiënteerde dienstverlening als Schoolteams kan bieden. Het bijeenbrengen van verschillende aanbieders vergt enorme investeringen en een goede organisatie. Omdat veel van de aanbieders als stichting of vereniging opereren, mag aangenomen worden dat zij niet over het benodigde kapitaal beschikken.

Omdat het aantal afnemers in de beginfase relatief klein zal zijn, kan deze groep een grote druk uitoefenen op het prijsniveau. De kosten van het switchen naar een alternatief zijn relatief laag. Omdat een investering in Schoolteams een substantieel deel van het budget voor rekening neemt, is de kans erg groot dat scholen alternatieven gaan vergelijken. Er zijn zeer veel alternatieven beschikbaar, waardoor het moeilijk is om afnemers te overtuigen van de kracht van Schoolteams. Daar staat tegenover dat het voor scholen moeilijk is om zelf te voorzien in de vraag naar trainingen en workshop, omdat het hen aan benodigde kennis ontbreekt.

2.3 Trends en ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen in de maatschappij kunnen van invloed zijn op het succes van de introductie van Schoolteams in Nederland. Hoewel deze trends en ontwikkelingen niet of nauwelijks beïnvloed kunnen worden, is het belangrijk om hieraan de nodige aandacht te besteden.

Y Macro-economische ontwikkelingen

Het aantal deelnemers aan het primair en voortgezet onderwijs zal naar verwachting tot het jaar 2010 niet afnemen als gevolg van een aanhoudende bevolkingsgroei. De lage economische groei en de verwachting voor de komende jaren remt de overheidsuitgaven; de uitgaven aan onderwijs blijven in de komende jaren echter stijgen. Onderwijsinstellingen krijgen tevens meer vrijheid in het besteden van budgetten, waarmee de overheid hoopt de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De overheid staat hierbij open voor het implementeren van nieuwe concepten. Ook wordt steeds meer geld beschikbaar gesteld om het gevoel van veiligheid in en om de school te verhogen.

De lage economische groei en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen leiden tot een afname van beschikbare subsidies voor de Stichting YMCA Jeugdzorg, wat tot gevolg heeft dat minder geld kan worden besteed aan de ontwikkeling van Schoolteams. De recent gelanceerde operatie Jong biedt echter nieuwe mogelijkheden. Dit project maakt het voor scholen in een aantal gemeenten en provincies mogelijk om budgetten vrij te besteden.

Y Lerarentekort en ziekteverzuim

Door de toenemende vergrijzing zullen de hoge werkdruk en het lerarentekort in de komende jaren niet verminderen. Om het personeels- en lerarentekort in het onderwijs terug te dringen, maakt de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen in de komende jaren meer financiële middelen vrij.

Het ziekteverzuim is in het onderwijs hoger dan gemiddeld in Nederland. Het verzuim is vaak het gevolg van hoge werkdruk; op scholen in de vier grote steden en op scholen met veel achterstandsl leerlingen is het ziekteverzuim dan ook duidelijk hoger dan op andere scholen.

Y Tussen- en buitenschoolse opvang

Eén op de drie kinderen blijft tussen de middag over op de basisschool. De verantwoordelijkheid voor deze tussenschoolse opvang ligt met ingang van augustus 2006 bij de schoolbesturen. Het schoolbestuur dient dan in overleg met ouders te bepalen hoe het overblijven georganiseerd wordt. De subsidie voor scholing van overblijfm edewerkers wordt de komende jaren voortgezet. In het voortgezet onderwijs blijft het overgrote deel van de leerlingen in de middag op school. De onderbreking tussen het ochtend- en middag onderwijs behoort hier tot de reguliere schooltijd.

Opvang buiten de reguliere schooltijden om is sinds 1 januari 2005 geregeld in de Wet kinderopvang. Uitgangspunt van deze wet is dat kinderopvang een zaak is van ouders, werkgevers en de overheid. De school kan hierdoor niet verplicht worden buitenschoolse of tieneropvang te organiseren.

3. Conclusies

3.1 SWOT-analyse

Door de interne sterkten en zwaktes in een confrontatiematrix te combineren met externe kansen en bedreigingen kunnen strategische actierichtingen geïdentificeerd worden. De sterkten (strenghts), zwakten (weaknesses), kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) worden weergegeven in de onderstaande SWOT-analyse. Deze is gebaseerd op gegevens uit de interne en externe analyse.

Y Sterkten

- Uniek product door breed aanbod van modules
- Bewezen succesvol product
- Grote naamsbekendheid YMCA
- Groot netwerk van vrijwilligers en samenwerkingsverbanden
- Veel kennis en ervaring én een goede reputatie op het gebied van jeugdwerk en jeugdzorg
- Centraal gelegen vestigingsplaats
- Nieuwe focus door reorganisatie
- Mogelijkheid om modules af te nemen (vraaggestuurde dienstverlening)
- Internationaal kennisnetwerk van YMCA's in 134 landen

Y Zwakten

- Zwakke financiële positie
- Gebruik van opslagmethode om overheadkosten te dekken
- Ontbreken budgetteringssysteem
- Met Schoolteams zijn in Nederland nog geen concrete resultaten geboekt
- Weinig investeringsruimte voor promotie

Y Kansen

- Scholen moeten zich positioneren ten opzichte van anderen
- Komende jaren groeiend aantal leerlingen in primair- en voortgezet onderwijs
- Vaker en ernstigere problemen (pesten, agressie, diefstal) op scholen in grote steden
- Stijgende verzuimpercentages
- Ernstige problemen voornamelijk op vmbo-scholen
- Stijgend aantal drop-outs
- Overheid en publieke opinie erkennen de problemen rondom drop-outs
- Scholen krijgen meer vrijheid om budgetten te besteden, mede door operatie Jong
- Toenemend lerarentekort
- Hoog ziekteverzuim onder onderwijzend personeel ten gevolge van hoge werkdruk
- Verantwoordelijkheid voor tussenschoolse opvang wordt overgedragen aan schoolbestuur
- Meer geld beschikbaar voor veiligheid in en om de school
- Overheid staat open voor nieuwe concepten

Y Bedreigingen

- Nieuw subsidie- en financieringssysteem kan leiden tot teruglopende subsidie aan YMCA
- Ontbreken van een structurele financiering
- Buitenschoolse en -t tieneropvang behoren niet langer tot de verantwoordelijkheid van scholen
- Hoge concurrentie-intensiteit op deelgebieden van Schoolteams
- Prijselastische vraagcurve
- Slecht betaalgedrag van (semi)overheidsinstellingen

3.2 Confrontatiematrix

Een hulpmiddel bij het vinden van mogelijke strategieën is de confrontatiematrix. Zoals onderstaande tabel¹ illustreert, brengt deze matrix de combinatie van (interne) sterkten en zwakten en (externe) kansen en bedreigingen in kaart, met –voor ieder kwadrant- bepaalde voorkeursstrategieën.

	Intern	Sterke punten	Zwakke punten
Extern			
Kansen		<i>Uitbuiten (1) Groeien</i>	<i>Zwakke punten verbeteren (2) Ombuigen tot sterke punten</i>
Bedreigingen		<i>Verdedigen (3) Benadrukken sterkten</i>	<i>Vermijden of terugtrekken (4) Samenwerking zoeken</i>

(1) Van de vier cellen in de matrix krijgt de eerste vaak de meeste aandacht. Een sterk punt dat een organisatie in staat stelt om beter in te spelen op een kans, vormt een combinatie die zoveel mogelijk moet worden uitgebuit. Als dit gebeurt met de juiste strategie kan dat tot een aanzienlijke groei van de onderneming leiden.

(2) Wat de zwakke punten betreft, kunnen –met het oog op gesignaleerde kansen- strategieën worden ontwikkeld om deze te verbeteren of zelfs om te buigen tot sterke punten.

(3) Tegen een bedreiging kan een organisatie zich wapenen en verdedigen door bijvoorbeeld de relatief sterke punten van het eigen product in de marketingcommunicatie te benadrukken. Door bovendien actief op een bedreiging in te spelen, is het zelfs mogelijk deze om te bouwen tot een kans.

(4) Een combinatie van zwakke punten en bedreigingen zet weinig zoden aan de dijk. Hoewel het soms interessant is de confrontatie aan te gaan –wellicht in een samenwerking met andere organisaties- is het doorgaans verstandiger deze situaties te vermijden of zich uit de betreffende markt terug te trekken.

In overleg met de opdrachtgever zijn de belangrijkste issues uit de SWOT-analyse bepaald. In het adviesrapport wordt dan ook voornamelijk aandacht besteed aan deze punten. Het adviesrapport behandelt per onderwerp –speelveld, aanbod, positionering en financiën- de confrontatie met sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

¹ Walewijn, P. (2004) *Bedrijfsplanner*. Wolters Noordhoff Groningen

In overleg met de opdrachtgever zijn punten toegekend aan de verschillende punten uit de SWOT-analyse. Middels dit beoordelingssysteem wordt duidelijk welke de belangrijkste issues zijn. Hierbij is uitgegaan van een puntensysteem van de cijfers 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor 'zeer onbelangrijk', 2 voor 'onbelangrijk', 3 voor 'niet onbelangrijk, niet belangrijk', 4 voor 'belangrijk' en 5 voor 'zeer belangrijk'.

Y *Sterkten*

- Uniek product door breed aanbod van modules 5
- Bewezen succesvol product 4
- Grote naamsbekendheid YMCA 2
- Groot netwerk van vrijwilligers en samenwerkingsverbanden 4
- Veel kennis en ervaring én een goede reputatie op het gebied van jeugdwerk en jeugdzorg 3
- Centraal gelegen vestigingsplaats 1
- Nieuwe focus door reorganisatie 5
- Mogelijkheid om modules af te nemen (vraaggestuurde dienstverlening) 4
- Internationaal kennisnetwerk van YMCA's in 134 landen 4

Y *Zwakten*

- Zwakke financiële positie 2
- Gebruik van opslagmethode om overheadkosten te dekken 4
- Ontbreken budgetteringssysteem 4
- Met Schoolteams zijn in Nederland nog geen concrete resultaten geboekt 3
- Weinig investeringsruimte voor promotie 4

Y *Kansen*

- Scholen moeten zich positioneren ten opzichte van anderen 3
- Komende jaren groeiend aantal leerlingen in primair- en voortgezet onderwijs 1
- Vaker en ernstigere problemen (pesten, agressie, diefstal) op scholen in grote steden 5
- Stijgende verzuimpercentages 5
- Ernstige problemen voornamelijk op vmbo-scholen 5
- Stijgend aantal drop-outs 5
- Overheid en publieke opinie erkennen de problemen rondom drop-outs 5
- Scholen krijgen meer vrijheid om budgetten te besteden, mede door operatie Jong 4
- Toenemend lerarentekort 4
- Hoog ziekteverzuim onder onderwijzend personeel ten gevolge van hoge werkdruk 5
- Verantwoordelijkheid voor tussenschoolse opvang wordt overgedragen aan schoolbestuur 2
- Meer geld beschikbaar voor veiligheid in en om de school 4
- Overheid staat open voor nieuwe concepten 4

Y *Bedreigingen*

- Nieuw subsidie- en financieringssysteem kan leiden tot teruglopende subsidie aan YMCA 2
- Ontbreken van een structurele financiering 5
- Buitenschoolse en -tieneropvang behoren niet tot de verantwoordelijkheid van scholen 2
- Hoge concurrentie-intensiteit op deelgebieden van Schoolteams 5
- Prijselastische vraagcurve 5
- Slecht betaalgedrag van (semi)overheidsinstellingen 3

Onderdeel 2: Interne analyse

De organisatorische kenmerken, capaciteiten en kwaliteiten zijn bepalend voor de afzetmogelijkheden van Schoolteams. Het doel van de interne analyse is te bepalen wat de sterke en zwakkere kanten van zowel het programma als van de organisatie áchter Schoolteams zijn.

Voor zowel het Nederlandse als het Engelse programma zijn de belangrijkste eigenschappen beschreven. Hierin is uitgegaan van een beschrijving van het speelveld (de doelgroep), de positionering (de wijze waarop de dienst wordt aangeboden op de markt) en de financiën (de wijze waarop de positionering bekostigd wordt).



1. Het Nederlandse Schoolteamsprogramma

In augustus 2003 heeft Pieter Schoe, coördinator van het YMCA-onderdeel Training&Advies, een workshop bezocht in Praag. Deze workshop bracht YMCA-ers uit verschillende landen bijeen om ideeën uit te wisselen op het gebied van anti-pestprogramma's. Daar is zijn interesse gewekt voor de wijze waarop de YMCA uit de Engelse provincie Norfolk hiermee omging: een 'Anti Bullying Roadshow': door middel van theater wordt pestgedrag bij leerlingen onder de aandacht gebracht en bespreekbaar gemaakt.

In september van hetzelfde jaar heeft Pieter dan ook een bezoek gebracht aan deze provincie. Tijdens dit bezoek bleek de Anti Bullying Roadshow onderdeel uit te maken van een veel breder programma: Schools Team. Daar werken zo'n twintig YMCA-jeugdmedewerkers gestationeerd op verschillende scholen om docenten te ondersteunen waar dit nodig is.

Doordat de jeugdwerkers dicht bij de scholen staan, is het mogelijk om problemen eerder te signaleren en deze in de kiem te smoren. De aanpak is afhankelijk van de wensen van de school; toch is de jongerenwerker niet in dienst van de school. De jongerenwerker wordt in feite ingehuurd door de school. Een onafhankelijke jongerenwerker kan hierdoor afwijkende -voor de school ongewone- dingen doen² om grip te krijgen op ontsporende jongeren.

In de maanden na het bezoek is Pieter gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden om Schools Team in Nederland te introduceren. Hiertoe moest de Engelse aanpak naar Nederlandse omstandigheden worden vertaald. Het eerste concept zag na ongeveer zes maanden het licht. Momenteel wordt het programma nog doorontwikkeld. Dit rapport vormt hierin een belangrijke schakel.

Voorzichtig wordt, via het netwerk van YMCA-ers, gezocht naar mogelijkheden om te kunnen starten met een pilot. Ten tijde van het schrijven van dit rapport worden contacten onderhouden met de OMO-scholengemeenschap in Noord-Brabant. Deze scholengemeenschap is voornemens budget vrij te maken om een pilot van Schoolteams te kunnen draaien. De provincie Noord-Brabant heeft ingestemd met de financiering van deze pilot in het kader van de landelijke Operatie Jong³. Deze pilot zal uitvoerig geëvalueerd worden om de effectiviteit van het programma te kunnen onderbouwen. Daarnaast zijn er reeds contacten geweest met OUDERS&COO⁴ en de minister van onderwijs.

² Inklusief, 145^e jaargang nummer 1

³ Zie ook het onderdeel 'Concurrentie & Samenwerkingsverbanden'

⁴ de landelijke vereniging voor ouders, ouderadvies en medezeggenschapsraden in het christelijk onderwijs

1.1 Speelveld

Omdat het Nederlandse programma zich nog in de conceptfase bevindt, is de doelgroep nog niet concreet aanwijsbaar. De verwachting is, dat de grootste kansen voor Schoolteams liggen bij de vmbo-scholen, met name in de grotere steden. Diverse onderzoeken tonen aan dat op deze scholen probleemgedrag en voortijdig schoolverlaten het meest voorkomen.⁵

1.2 Positionering

Y Product

Omdat Schoolteams nog in ontwikkeling is, kan op dit moment nog geen eenduidige productomschrijving gegeven worden. Het toekomstige Schoolteamsprogramma moet een overkoepelend programma zijn waarin de modules⁶ -die nu al door de YMCA-onderdelen Jeugdwerk, Outdoor en Training&Advies worden aangeboden- worden gebundeld tot één programma. Door deze kennis en ervaring te bundelen tracht YMCA op een gestructureerde manier een bijdrage te leveren vanuit de visie van de YMCA. Zoals dit ook in Engeland gebeurt, wordt hieraan de mogelijkheid toegevoegd om een jeugdwerker in de school te stationeren, voor kortere of langere tijd.

Hierbij wordt gedacht aan een overeenkomst waarbij het programma wordt afgestemd op de wensen van de afnemer. Een 'uitzendbureau voor jeugdwerkers' is dan ook niet ondenkbaar: de school doet een beroep op een jeugdwerker, die vervolgens wordt uitgezonden naar de school om ondersteuning te bieden voor de gewenste periode. Na afloop van deze periode wordt de jeugdwerker gestationeerd op een andere school. Om de binding met de school te verbeteren, bestaat de wens om jeugdwerkers uit de directe omgeving op de school te stationeren.

Y Prijs

De prijs van het product is afhankelijk van het aantal modules dat wordt afgenomen. Voor iedere module zijn prijzen bepaald. Uit eerdere gesprekken is gebleken dat de prijs vaak de grootste valkuil is om de module niet af te nemen. Dit is te wijten aan het kleine budget dat scholen beschikbaar kunnen stellen voor dergelijke activiteiten. De markt voor deze modules blijkt erg prijsgevoelig te zijn; er is dus sprake van een prijselastische vraagcurve: als de prijs wordt verlaagd, neemt het aantal afnemers toe.

De prijzen zijn tot stand gekomen door de werkelijke kosten te verhogen met een opslag voor overheadkosten, de zogenaamde kostengeoriënteerde prijszetting of opslagmethode. De overheadkosten dienen om de kosten van bijvoorbeeld marketing en ontwikkeling van de module te dragen. Er wordt geen rekening gehouden met break-evenomzetten en ook budgettering is nu nog niet aan de orde. In de nabije toekomst zal worden nagedacht over het toekennen van budgetten aan de verschillende YMCA-onderdelen.

Y Plaats

Schoolteams wordt aangeboden vanuit het kantoor van de Stichting YMCA in Utrecht. Wanneer Schoolteams landelijk aangeboden gaat worden, is de keuze van vestigingsplaats goed. Utrecht is immers centraal in het land gelegen. De vestigingsplaats is echter van weinig belang voor het dienstverleningsproces. Vanwege de complexe en klantgerichte dienstverlening is een eventuele reistijd niet van belang voor de snelheid waarmee de dienst kan worden aangeboden.

⁵ zie ook Onderdeel 3: Externe analyse

⁶ waar over 'modules' geschreven wordt, kan ook 'programmaonderdelen' gelezen worden

Y Promotie

Op het gebied van promotie zijn nog weinig concrete middelen ontwikkeld. Een informatiebrochure is nog in ontwikkeling. Deze zal op korte termijn echter nog niet worden uitgegeven. Het programma is immers nog in ontwikkeling en deze brochure zou de concurrentie inzicht verschaffen in de inhoud van het programma.

Via een samenwerking met het projectbureau ValYouth, adviseur is van de Stichting YMCA Jeugdzorg, worden contacten gelegd met overheden en instanties. Naar aanleiding van signalen in bijvoorbeeld de media zoekt ValYouth contact met de betrokken personen om de mogelijkheden van YMCA onder de aandacht te brengen. Deze methode heeft tot op heden enkele resultaten opgeleverd maar is erg incidenteel en vraaggestuurd.

In verband met de decentralisatie van overheidsmiddelen aan het onderwijs, waarbij financiële middelen voor jeugdzorg en jeugdwerk worden overgedragen aan de lokale overheid, wordt getracht Schoolteams onder te brengen in de 'databank effectieve jeugdinterventies', dat wordt ontwikkeld door NIZW Jeugd⁷. Met behulp van deze databank kunnen overheden en scholen programma's op het gebied van jeugdzorg en -werk bekijken en de geschiktheid beoordelen.

Momenteel wordt veel gebruik gemaakt van mond-tot-mondreclame. Hierbij worden verschillende netwerken, bijvoorbeeld de bestaande samenwerkingsverbanden, ingezet. Promotie via het netwerk van de duizenden vrijwilligers is hierbij nog niet actief ingezet. Vanwege de klantgerichte dienstverlening zal persoonlijke verkoop in de toekomst een belangrijk deel uitmaken van de promotionele activiteiten.

Y Presentatie

Schoolteams wordt uitgebracht onder het paraplumerk YMCA. De naamsbekendheid van YMCA is groot, maar de kennis over de visie en activiteiten van de organisatie zijn veel minder groot. Uit ervaring blijkt dat de meeste personen en instanties de YMCA zien als betrouwbare organisatie met een internationale reputatie. Imagoverbeterende acties zijn er op dit moment niet; dit is een taak van de Vereniging YMCA. Dergelijke acties zijn op korte termijn niet te verwachten. De Vereniging YMCA is van mening dat de naamsbekendheid van YMCA moet worden opgebouwd door goede prestaties te leveren -reputatie- en niet door bekendheidsverbeterende promotie.

Y Personeel

De eindverantwoordelijkheid voor de prestaties van Schoolteams ligt bij de directeur van de Stichting YMCA, Bram Dekker. Met name Pieter Schoe heeft zich tot op heden beziggehouden met het ontwikkelen van de modules binnen Schoolteams. Bij het uitvoeren van de modules kan hij een beroep doen op ongeveer twintig trainers. Daarnaast hebben een vijftigtal vrijwilligers aangeboden Schoolteams te ondersteunen.

Het opleiden van eigen medewerkers is een kostbare aangelegenheid; de opleiding van een jeugdwerker neemt ongeveer een jaar in beslag. YMCA heeft veel contacten met de Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle; wanneer de behoefte bestaat kunnen op deze school afstudeerders worden gevonden die in kortere tijd (enkele maanden) opgeleid kunnen worden tot jeugdwerker.

⁷ NIZW Jeugd is een landelijk kennisinstituut dat werkt aan vernieuwing en verbetering van de praktijk van zorg en welzijn voor kinderen, jongeren en hun opvoeders met als doel effectieve vernieuwingen in het werkveld te realiseren en de kwaliteit van de beroepsbeoefening te verhogen

1.3 Financiën

Als gevolg van de bezuiniging van de landelijke overheid, moet de Stichting YMCA het sinds 1 januari 2005 stellen zonder subsidies. De hervorming van de organisatie moet uiteindelijk leiden tot een zelfregulerende stichting, onafhankelijk van overheidssteun. De afzonderlijke onderdelen binnen de Stichting beschikken niet over een eigen budget, alles komt dus uit dezelfde pot. In de nabije toekomst zal nagedacht worden over een budgetteringssysteem.

Op 1 januari 2005 is tevens de Wet op de Jeugdzorg ingegaan. In deze wet is een taakverdeling tussen provincie en gemeente opgenomen. Deze taakverdeling is niet volledig, provincie en gemeenten zijn afhankelijk van overleg om tot maatwerk te komen. Afhankelijk van de ambitie van de provincie kunnen subsidies beschikbaar gesteld worden voor nieuwe projecten op het gebied van non-formele educatie -het gebied waarop Schoolteams actief is-.

Met name de werving en selectie en het opleidingstraject voor jeugdwerkers is een kostbare aangelegenheid. De Stichting YMCA Jeugdzorg beschikt als gevolg van de non-profitdoelstelling momenteel niet over voldoende middelen om dit traject in werking te zetten. Hierdoor is het succes afhankelijk van de financieringsbereidheid van regionale overheden en het beschikbare budget van onderwijsinstellingen. De nieuwe Wet op de Jeugdzorg kan hierin uitkomsten bieden.

2. Het Engelse Schoolteamsprogramma

Ongeveer dertien jaar geleden werd de basis gelegd voor het hedendaagse Schools Team. De organisatie Schools Outreach stationeerde een Pastoral Care Worker –PCW- op een zogenaamde middle school. Dit plan werd gefinancierd door het plaatselijke bedrijfsleven. Deze ondernemingen zagen al snel in dat deze aanpak succesvoller kon worden door het concept over te dragen aan een landelijke organisatie, waarna YMCA in de provincie Norfolk het project overnam. Het project werd vanuit verschillende hoeken gefinancierd, waaronder via donaties en scholen⁸.

Heden werken ruim dertig medewerkers op 21 verschillende scholen in Norwich, Great Yarmouth en Thetford. De landelijke en regionale overheden zijn bereid het programma te ondersteunen waar dat nodig is. Inmiddels is YMCA Engeland bezig een landelijk programma te ontwikkelen.

De verwachting is dat Schools Team, mede door de landelijke invoering, in de komende jaren verder zal groeien. Ondertussen wordt het programma continu doorontwikkeld om met een innovatief aanbod in te kunnen spelen op de groeiende vraag naar het programma. Daarnaast wordt overwogen om het programma via de landelijke YMCA's in een groot deel van Europa te introduceren.

⁸ Shaw, P. (2005). *YMCA Norfolk Schools Team, A Case Study*

2.1. Speelveld

Het Engelse onderwijsstelsel bestaat uit de 'first school' voor kinderen in de leeftijd van vijf tot negen jaar, de 'middle school' van negen tot dertien jaar en de 'upper school' van dertien tot zestienjarige leeftijd. De 21 bediende scholen bestaan uit middle- en high schools.

2.2 Positionering

Y Product

Schools Team kan ondersteuning aan de school bieden bij allerlei soorten situaties die de kwaliteit van het onderwijs bedreigen. De PCW is op een school actief, maar staat buiten het reguliere schoolstelsel. Het programma is opgezet om sociale cohesie te bevorderen en om de school een alternatief te bieden voor het schorsen van leerlingen. Daarnaast biedt de PCW ondersteuning bij het aanpakken en voorkomen van pestgedrag, spijbelaars en kinderen met een laag zelfvertrouwen. Ook kan het programma ondersteunen bij problemen op het gebied van bijvoorbeeld drugsgebruik en naschoolse opvang.

Y Prijs

Het programma is georiënteerd rond het stationeren van een PCW op de school. De kosten voor een school bedragen jaarlijks minimaal £25.000 –ruim €35.000-. Dit bedrag is gebaseerd op het bruto jaarsalaris van de PCW inclusief een opslag voor kosten als management en overhead. De kosten worden gedragen door overheden, scholen en plaatselijke liefdadigheidsinstellingen.

Y Plaats

Het Schools team programma wordt aangeboden vanuit het YMCA-kantoor voor de provincie Norfolk in Trowse. Trowse is een voorstad van de Norwich en is hierdoor goed bereikbaar en centraal in de provincie gelegen.

Y Promotie

De meeste scholen benaderen YMCA-Norfolk actief naar aanleiding van goede berichten uit de media en via conferenties. In enkele gevallen worden scholen via een informatiebrochure uitgenodigd voor een oriënterend gesprek.

Y Presentatie

Het schools team programma heeft in dertien jaar een enorme reputatie opgebouwd en heeft bewezen succesvol te zijn. YMCA heeft een enorme naamsbekendheid en veel ervaring met onderwijs, jongeren en docenten. Daarnaast worden geregeld onderzoeken onder afnemers en personeel gehouden om de dienstverlening continue te verbeteren. Een positieve beoordeling door OFSTED, enigszins vergelijkbaar met de Nederlandse onderwijsinspectie, heeft een positieve impuls gegeven aan het vertrouwen van (potentiële) afnemers.

Y Personeel

Het team bestaat uit 25 PCW's, vier managers, één administratieve functie en 2 zogenaamde 'lead workers'. Deze lead worker is verantwoordelijk voor de training en coaching van ongeveer vier PCW's. Het lijnmanagement houdt zich meer bezig met het sluiten en onderhouden van de contracten. YMCA-Norfolk verzorgt zelf de werving en selectie, opleiding en doorgroeimogelijkheden voor het personeel. De opleiding van een PCW bestaat uit een eenmalige interne training van zes tot acht weken en een voortdurend bijscholingsprogramma.

Nieuwe medewerkers worden geworven via advertenties in lokale kranten en via het netwerk van eigen medewerkers. Na een aantal selectierondes en een assessment volgt een sollicitatiegesprek dat in de meeste gevallen plaatsvindt met de 'head teacher' van de toekomstige school.

2.3 Financiën

Schools Team beschikt over een eigen budget van ongeveer £800.000 –ruim €1.200.000- binnen YMCA Norfolk. Het programma wordt gefinancierd door onder andere scholen, overheidsinstellingen en liefdadigheid. In veel gevallen speelt het Schools Team programma in op actuele onderwerpen waarvoor overheden subsidies beschikbaar gesteld hebben.

Onderdeel 3: Externe analyse

Om het beleid af te kunnen stemmen op de afnemers, moet eerst bekend zijn wat de belangrijkste kenmerken en behoeften van de - potentiële- afnemer zijn. Door middel van een afnemersanalyse kan meer inzicht verkregen worden de kenmerken van de belangrijkste afnemersgroepen, het primair onderwijs enerzijds en voortgezet onderwijs anderzijds.

In de afnemersanalyse is allereerst gekeken naar de belangrijkste kenmerken zoals omvang en groei van de twee belangrijkste afnemersgroepen. Daarnaast is gekeken naar recente ontwikkelingen rond deze groepen. Zo is een beschrijving opgenomen van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van veiligheid, pesten en schoolverzuim. Voor het voortgezet onderwijs wordt ook aandacht besteed aan voortijdig schoolverlaters.



Tevens wordt aandacht besteed aan de aanwezige concurrentie op deelgebieden van Schoolteams en de intensiteit van de concurrentie. Tot slot wordt ingegaan op enkele trends en ontwikkelingen die bepalend kunnen zijn voor de succesvolle introductie van Schoolteams.

1. Afnemersanalyse

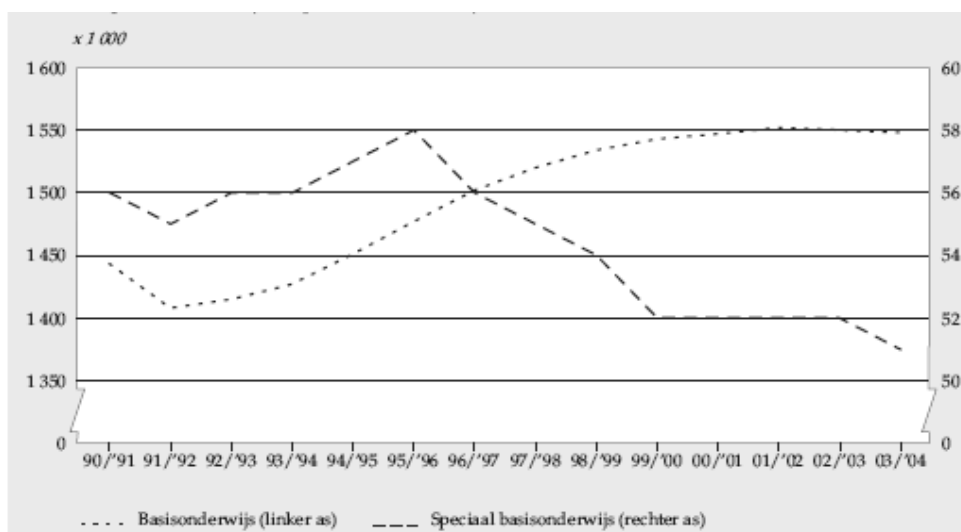
1.1 Primair onderwijs

Het primair onderwijs, ook wel basisonderwijs, is bedoeld voor kinderen van vier tot twaalf jaar. In Nederland is ieder kind verplicht om naar school te gaan vanaf de eerste schooldag van de maand na de vijfde verjaardag. Kinderen mogen echter al naar de basisschool als ze vier jaar worden. Leerlingen verlaten het basisonderwijs in elk geval aan het einde van het schooljaar waarin zij de leeftijd van veertien jaar hebben bereikt.

Y Kerncijfers⁹

In het schooljaar 2003/'04 bedroeg het aantal leerlingen in het basisonderwijs 1.548.000. Het aantal leerlingen in 2003/'04 in het basisonderwijs is met 2.000 afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor. Ten opzichte van het schooljaar 1990/'91 is het aantal leerlingen in het basisonderwijs met 105.000 toegenomen, een toename van 7 procent. Tot het midden van de jaren negentig nam het groeipercentage van het aantal leerlingen alsmaar toe. Daarna is dit percentage vrijwel ieder jaar kleiner geworden. Volgens de Referentieraming van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zal het aantal leerlingen in het basisonderwijs nog tot en met het schooljaar 2009/'10 toenemen.

In het basisonderwijs wordt onderscheid gemaakt tussen het basisonderwijs en speciaal basisonderwijs. Het speciale basisonderwijs richt zich op kinderen die meer hulp behoeven bij de opvoeding en het leren. In het schooljaar 2003/'04 bedroeg het aantal leerlingen in het speciaal basisonderwijs 51.000, verdeeld over 408 onderwijsinstellingen. In 2003/'04 is het aantal leerlingen in het speciaal basisonderwijs gering afgenomen; volgens de Referentieraming van het Ministerie van OCW zal dit aantal ook in de komende jaren licht afnemen.



Bron: CBS (2005) Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005. Voorburg; Kluwer

⁹ CBS (2005) Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005. Voorburg; Kluwer

De verdeling van leerlingen naar denominatie van de school is het afgelopen decennium nauwelijks gewijzigd. Eenderde van de leerlingen gaat naar een openbare school, eenderde gaat naar een rooms-katholieke school en een kwart gaat naar een protestants-christelijke school. De overige leerlingen bezoeken een school voor overig bijzonder onderwijs.

In het schooljaar 2003/'04 behoorde 15 procent van de leerlingen in het basisonderwijs tot een culturele minderheid. Dit percentage verschilt sterk tussen provincies en de vier grote steden. In Noord- en Zuid-Holland was bijna een kwart van de leerlingen een 'cumi-leerling', een leerling behorend tot een culturele minderheid. In Amsterdam en Rotterdam behoorde meer dan de helft van de leerlingen tot een culturele minderheid en in Den Haag bijna de helft. In Friesland, Drenthe en Zeeland daarentegen bleef het aandeel van de cumi-leerlingen beperkt tot 6 à 7 procent.

In het schooljaar 2003/'04 kwam het aantal vestigingen in het basisonderwijs uit op 7.163. Dit zijn er 27 minder dan in het schooljaar 2002/'03. De gemiddelde vestigingsgrootte is in de jaren negentig flink toegenomen. In de periode 1990/'91 tot 2003/'04 steeg dit gemiddelde van 171 naar 216 leerlingen. Dit betekent een toename van 26 procent. Het aantal basisscholen is afgenomen en het aantal leerlingen toegenomen. In het basisonderwijs bestaan tussen de provincies en de grote steden grote verschillen in de gemiddelde vestigingsgrootte. Zo waren de scholen in Zuid-Holland in 2003/'04 met gemiddeld 261 leerlingen het grootst en die in Friesland met gemiddeld 127 leerlingen het kleinst. In grote gemeenten was het gemiddeld aantal leerlingen per vestiging vaak al groter dan 260. Breda staat aan de top: daar had een basisschool gemiddeld 329 leerlingen.

Leerlingen, vestigingen en vestigingsgrootte in het basisonderwijs naar provincies

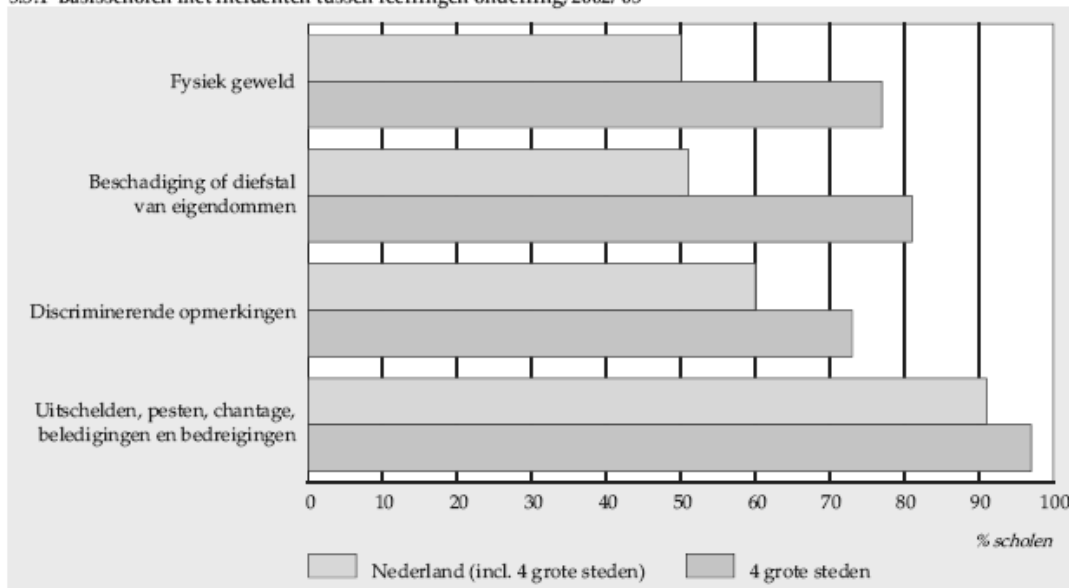
	Leerlingen			Vestigingen			Gemiddelde vestigingsgrootte		
	1990/'91	2002/'03	2003/'04	1990/'91	2002/'03	2003/'04	1990/'91	2002/'03	2003/'04
<i>x 1 000</i>									
Nederland	1 442,9	1 550,0	1 547,7	8 450	7 190	7 163	171	216	216
Groningen	49,6	50,0	49,7	405	340	338	122	147	147
Friesland	64,4	62,5	62,5	571	494	494	113	126	127
Drenthe	44,3	46,8	47,1	354	311	311	125	150	151
Overijssel	106,7	109,6	109,5	689	568	567	155	193	193
Flevoland	30,5	42,4	42,4	170	178	181	179	238	234
Gelderland	179,1	193,5	193,4	1 113	978	977	161	198	198
Utrecht	100,9	111,8	112,8	586	486	484	172	230	233
Noord-Holland	208,4	234,7	235,4	1 145	952	946	182	247	249
Zuid-Holland	309,8	329,4	327,5	1 586	1 263	1 256	195	261	261
Zeeland	35,4	36,5	36,4	290	251	250	122	145	145
Noord-Brabant	215,0	231,8	231,4	1 037	927	923	207	250	251
Limburg	98,8	101,1	99,6	504	442	436	196	229	228

Bron: CBS (2005) Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005. Voorburg: Kluwer

Y Veiligheid¹⁰

Ruim negen van de tien basisscholen hebben gedurende het schooljaar met incidenten tussen leerlingen onderling te maken. Het betreft dan vooral incidenten rond sociaal emotioneel gedrag als pesten, schelden, chantage en bedreigingen. Op twaalf procent van de scholen zijn dit soort incidenten wekelijks aan de orde. Meer ernstige zaken zoals beschadiging of diefstal en fysiek geweld komen op ongeveer de helft van de basisscholen voor. Deze ernstige voorvallen doen zich op ongeveer twee procent van de scholen wekelijks voor. Op de basisscholen in de vier grote steden komen incidenten tussen leerlingen onderling vaker voor dan in de rest van het land. Dat geldt vooral voor de meer ernstige voorvallen zoals fysiek geweld en diefstal of beschadiging van eigendommen. Ook incidenten tussen leerlingen en personeelsleden en tussen ouders en personeelsleden komen in de vier grote steden meer voor dan elders.

5.3.1 Basisscholen met incidenten tussen leerlingen onderling, 2002/'03



Bron: Inspectie van het Onderwijs.

Basisscholen nemen allerlei maatregelen om te voorkomen dat de incidenten zich herhalen. De meest succesvolle aanpak is volgens de scholen: onmiddellijk reageren naar leerlingen en ouders, nagaan of de controle op school voldoende effect sorteert en overwegen of de schoolregels moeten worden aangepast. In de vier grote steden leiden incidenten op meer scholen tot schorsing en verwijdering van leerlingen dan elders. Ook is er meer verzuim van leerlingen en leerkrachten en vertrekken er meer leerkrachten. Toch nemen deze scholen meer maatregelen ter bevordering van de veiligheid op school dan de andere scholen.

Bij de interpretatie van bovenstaande gegevens moet de kritische kanttekening geplaatst worden dat het hier alleen om de geregistreerde incidenten gaat. Het werkelijke aantal incidenten ligt naar verwachting nog vele malen hoger.

¹⁰ CBS (2005) *Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005*. Voorburg; Kluwer

Verzuim¹¹

Over schoolverzuim in het basisonderwijs zijn geen recente cijfers beschikbaar. Volgens het Scholierenonderzoek 1996 spijbelt een kwart van de basisscholieren een of meer keren per schoolmaand. Spijbelen neemt toe met de leeftijd. Volgens het onderzoek spijbelt nog geen tien procent van de twaalfjarigen, maar van de zestienjarigen heeft meer dan een kwart in de maand voorafgaand aan de enquête minstens één keer gespijbelde.

In het primair en voortgezet onderwijs zijn twee typen van verzuim te definiëren, relatief en absoluut verzuim. Binnen het begrip relatief verzuim worden twee soorten onderscheiden. Wanneer leerlingen verzuimen vanwege sociaal-emotionele problemen spreekt men van signaalverzuim. Van al het verzuim dat aan de gemeenten wordt gemeld, bestaat 73 procent uit dit type. De aanpak van het verzuim zal zich moeten richten op de achterliggende problemen, bijvoorbeeld doordat de school een leerlingbegeleider inschakelt of, zo nodig, de jeugdhulpverlening.

Deze vorm van verzuim is duidelijk te onderscheiden van het zogenoemde luxeverzuim, dat ontstaat doordat ouders hun kind meenemen op vakantie buiten de periode van de schoolvakanties (zestien procent van de meldingen). Een consequente aanpak van luxeverzuim is een signaal naar de leerling en de ouders dat onderwijs belangrijk is. Deze vorm van verzuim wordt aangepakt door de ouders een boete op te leggen die opweegt tegen het financieel voordeel van een vakantie buiten het hoogseizoen.

Wanneer een leerplichtige helemaal niet bij een school staat ingeschreven, is er sprake van absoluut verzuim (elf procent). Die jongere moet terug naar school worden geleid.

Basisscholen hebben vaker te maken met luxeverzuim dan met signaalverzuim; scholen voor voortgezet onderwijs hebben daarentegen meer te maken met signaalverzuim. Overigens geven leerplichtambtenaren aan dat de leeftijd waarop signaalverzuim voorkomt naar beneden verschuift, waardoor ook basisscholen in de toekomst meer te maken kunnen krijgen met signaalverzuim.

Het beleidsplan van het ministerie van OCW wijst er niet op dat de aanpak van spijbelen in het basisonderwijs prioriteit heeft. In veel gevallen heeft de basisschool zelf een plan van aanpak opgesteld om verzuim tegen te gaan, bijvoorbeeld door ouders aan te spreken op hun gedrag. In ernstige gevallen kan de onderwijsinspectie ingeschakeld worden.

¹¹ Ministerie OCW (1999) *Plan van Aanpak Voortijdig Schoolverlaten*

1.2 Voortgezet onderwijs¹²

In 1968 vond de invoering van de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) plaats. Deze wet, ook wel bekend als de Mammoetwet, bracht voor het eerst alle bestaande schooltypen voor het voortgezet onderwijs onder in één wet. Tot 1996 vielen het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) ook onder de WVO. Met ingang van 1996 zijn deze twee schooltypen ondergebracht in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), waardoor het werkingsgebied van de WVO vanaf dat moment de volgende schoolsoorten omvatte:

- het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo);
- het hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo);
- het middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo);
- het voorbereidend beroepsonderwijs (vbo).

Vanaf 1998 hebben een aantal ingrijpende veranderingen plaatsgevonden in het voortgezet onderwijs. Een belangrijk onderdeel van deze veranderingen is de invoering van de zogenaamde profielen in de hogere leerjaren van de havo en het vwo. Elk profiel bevat gemeenschappelijke (profielonafhankelijke) vakken, verplichte vakken en vrije vakken. Door de invoering van de profielen is de vrije keuze van examenvakken in de havo en het vwo grotendeels komen te vervallen.

Naast de invoering van de profielen zijn de scholen voor havo en vwo in het schooljaar 1999/'00 gestart met de invoering van het studiehuis, waar leerlingen in toenemende mate hun eigen studie plannen, meer zelfstandig in groepjes werken en opdrachten uitvoeren. De rol van de docent is daarbij verschoven van lesgeven naar begeleiden.

Verder is op 1 augustus 1998 een nieuw onderwijstype ingevoerd: het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo). Met de invoering van het vmbo komen de oude programma's van de mavo en het vbo te vervallen. In de plaats daarvan kent het vmbo vier leerwegen, onderwijsprogramma's met een voorgeschreven aantal vakken en een relatief vaststaand eindexamenpakket:

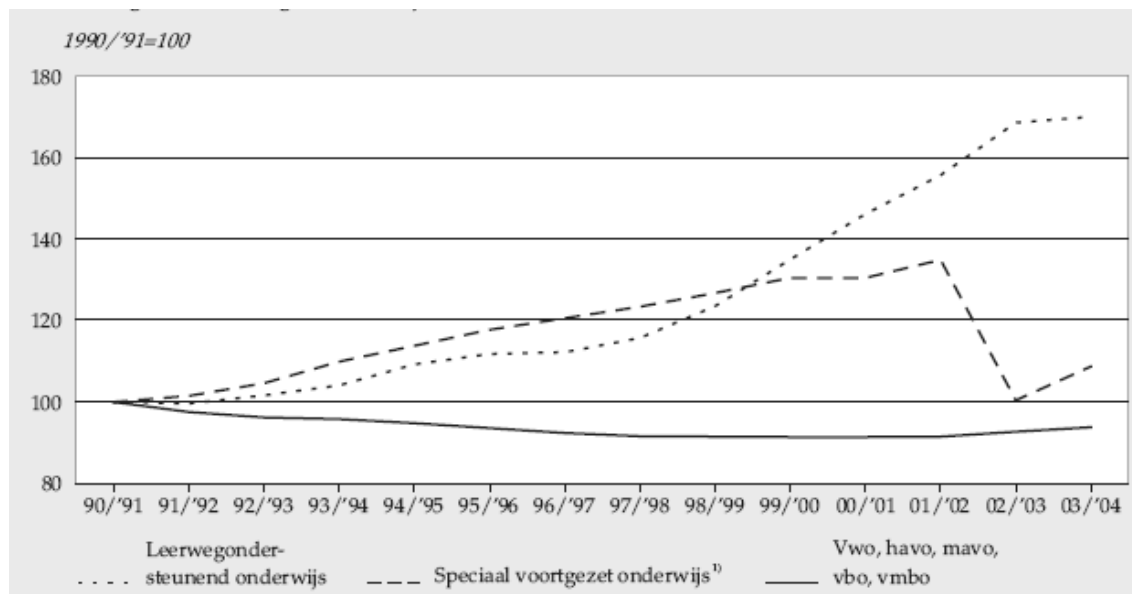
- de theoretische leerweg;
- de gemengde leerweg;
- de kaderberoepsgerichte leerweg;
- de basisberoepsgerichte leerweg (inclusief leerwerktrajecten).

Ten slotte is met ingang van het schooljaar 1998/'99 het voortgezet speciaal onderwijs aan kinderen met leer- en opvoedingsmoeilijkheden (vso-lom) en aan moeilijk lerende kinderen (vso-mlk) onder het werkingsgebied van de WVO gebracht. De nieuwe benaming van deze onderwijssoorten is speciaal voortgezet onderwijs (svo). Het svo-lom is vervolgens tussen 1999 en 2002 omgevormd tot lwoo of praktijkonderwijs. Het svo-mlk is in dezelfde periode omgezet in praktijkonderwijs.

¹² CBS (2005) *Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005*. Voorburg; Kluwer

Y Kerncijfers¹³

Het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren voortdurend gestegen. In het schooljaar 2003/'04 gingen 925.000 scholieren naar het voortgezet onderwijs. Dat is één procent meer dan in het jaar ervoor. Tot het voortgezet onderwijs behoren vwo, havo, vmbo, leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en praktijkonderwijs. In de periode 1990/'91–1997/'98 is het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs ieder jaar afgenomen. Daarna werd deze trend omgebogen en is er sprake van groei. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) verwacht dat het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs in elk geval tot en met het schooljaar 2006/'07 nog zal blijven toenemen.



¹⁾ Vanaf 2003/'03 alleen praktijkonderwijs.

Bron: CBS (2005) Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005. Voorburg; Kluwer

In het schooljaar 2003/'04 volgden 809.000 leerlingen lessen op het vwo, de havo of het vmbo. Ondanks de groei van de afgelopen jaren ligt dit aantal ruim zes procent onder dat van het begin van de jaren negentig. De overige 116.000 leerlingen in het voortgezet onderwijs zijn aangewezen op extra zorg. Tot de zorgleerlingen behoren de leerlingen in het lwoo en het praktijkonderwijs. In 2003/'04 waren er twee procent meer zorgleerlingen dan een jaar eerder. Ten opzichte van 1990/'91 is het aantal zorgleerlingen in het voortgezet onderwijs echter verdubbeld. Voor de komende jaren verwacht het Ministerie van OCW een lichte groei van het aantal zorgleerlingen.

In het schooljaar 2003/'04 behoorde van het totaal aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs negen procent tot een culturele minderheid. Evenals in het (speciaal) basisonderwijs verschilt dit percentage sterk tussen de provincies. In Noord- en Zuid-Holland was een op de acht leerlingen een 'cumi-leerling'. In Friesland en Zeeland bleef dit aandeel beperkt tot een op de vijftientig. Daarentegen behoorde in de vier grote steden tussen de 23 en 31 procent van de leerlingen in het voortgezet onderwijs tot een culturele minderheid.

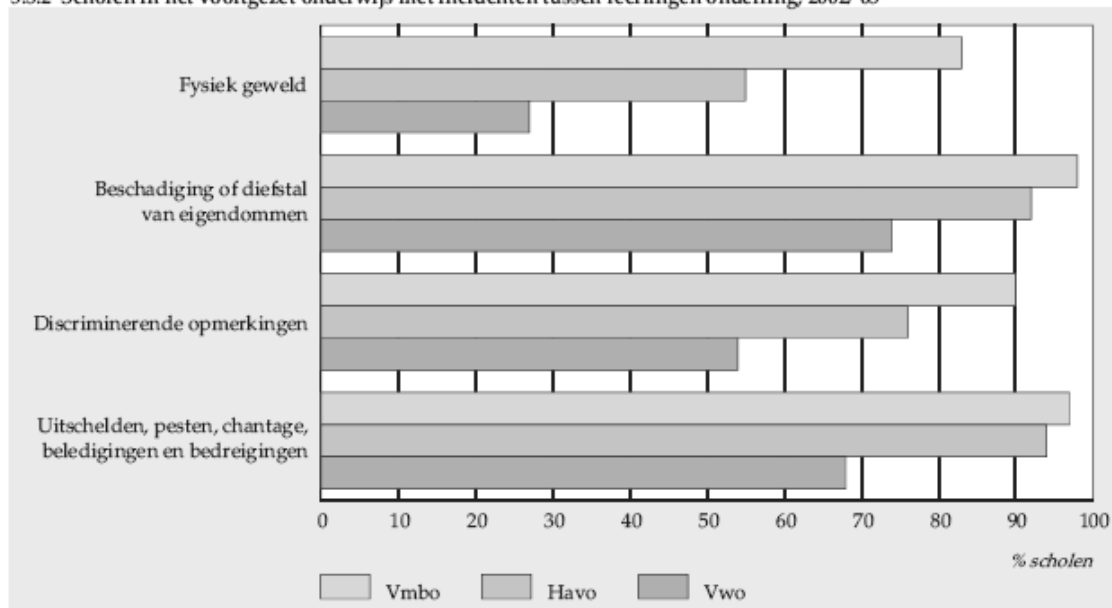
In 2003/'04 waren er 679 scholen voor voortgezet onderwijs in ons land. Gemiddeld had een school 1.362 leerlingen. Dat verschilt nogal van de situatie in 1990/'91. Toen waren er 1.768 scholen voor het voortgezet onderwijs met gemiddeld 518 leerlingen. De afname van het aantal scholen wordt volledig gecompenseerd door een toename van de gemiddelde schoolgrootte. Tussen de provincies en tussen de grote steden bestaan echter grote verschillen. Zo waren in 2003/'04 de scholen in Overijssel met gemiddeld 1.944 leerlingen veruit het grootst en die in Friesland met gemiddeld 1.174 leerlingen het kleinst. In de gemeenten met meer dan 100.000 inwoners liep de gemiddelde schoolgrootte nog verder uiteen. In Enschede telden de scholen voor voortgezet onderwijs gemiddeld 2.568 leerlingen. In Utrecht waren dat er gemiddeld 809.

¹³ CBS (2005) Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005. Voorburg; Kluwer

Y Veiligheid¹⁴

In het voortgezet onderwijs hebben vmbo-scholen het meest te maken met incidenten. Bijna alle vmbo-scholen worden tijdens het schooljaar geconfronteerd met pesten en schelden tussen leerlingen. Op ruim een kwart komt dit elke week voor. Ook hebben bijna alle vmbo-scholen te kampen met incidenten zoals beschadiging van eigendommen of fysiek geweld. Op tien procent van de scholen doen zich dit soort ernstige incidenten wekelijks voor. De incidenten tussen leerlingen in de sfeer van discriminerende opmerkingen, beschadiging of diefstal van eigendommen of fysiek geweld komen vaker voor in de vier grote steden dan elders. Het betreft meestal scholen met veel allochtonen leerlingen. Ook worden vmbo-scholen meer dan andere scholen in het voortgezet onderwijs geconfronteerd met incidenten tussen leerlingen en personeelsleden en tussen ouders en personeelsleden.

5.3.2 Scholen in het voortgezet onderwijs met incidenten tussen leerlingen onderling, 2002/'03



Bron: Inspectie van het Onderwijs.

Evenals in het basisonderwijs en het vmbo komen ook op de havo en het vwo uitschelden, pesten en dergelijke tussen leerlingen het meest voor. Bijna alle havo-scholen en 68 procent van de vwo-scholen worden hiermee geconfronteerd. De frequentie van deze incidenten ligt op de havo en vooral op het vwo lager dan op vmbo- en basisscholen. Op 8 procent van de havo-scholen en 5 procent van de vwo-scholen is pesten en schelden tussen leerlingen wekelijks aan de orde.

Ook in het voortgezet onderwijs hebben leraren of mentoren doorgaans gesprekken met de betreffende leerlingen en hun ouders en worden afspraken gemaakt over omgangsregels. In tegenstelling tot het primair onderwijs, wordt in het voortgezet onderwijs -in de vorm van zorgadviesteams of schoolconsultatieteams- intensief samengewerkt met externe organisaties als politie, onderwijsinspectie en jeugdzorg. Slachtoffers krijgen niet alleen onmiddellijk hulp, maar vaak ook nazorg. In de grote steden is het gevoel van onveiligheid op scholen aanzienlijk groter dan in de rest van Nederland. Op een van de vier vmbo-scholen en een van de zes havo / vwo-scholen zijn de problemen met incidenten zo groot dat de scholen de veiligheid van leerlingen en personeelsleden naar eigen zeggen niet voldoende kunnen waarborgen.

Ook bij de interpretatie van deze gegevens moet de kritische kanttekening geplaatst worden dat het hier alleen om de geregistreeerde incidenten gaat. Het werkelijke aantal incidenten ligt naar verwachting nog vele malen hoger.

¹⁴ CBS (2005) *Het jaarboek onderwijs in cijfers 2005*. Voorburg; Kluwer
Inspectie van het onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg (2004) *Zorg voor veiligheid*

Y Verzuim¹⁵

Uit het NIPO-rapport *Schoolverzuim in het voortgezet onderwijs* blijkt dat het verzuimpercentage (geoorloofd en ongeoorloofd) in het voortgezet onderwijs gemiddeld 7,9 procent bedraagt. Het percentage ongeoorloofd verzuim bedraagt gemiddeld 2,9 procent. De percentages vertonen verschillen naar onder andere leerjaar, sekse en schooltype. De belangrijkste en meest opvallende zijn hieruit geselecteerd.

Het verzuim is het hoogst op scholen voor praktijkonderwijs (10,2 procent), gevolgd door vmbo leerlingen (8,0 procent). Onder de brugklassers HAVO / VWO ligt het verzuim op 7,4 procent. Dit is iets hoger onder de Havisten van de 3e en 4e leerjaar (7,9 procent) en iets lager onder VWO'ers uit de 3e en 4e leerjaar (6,8 procent).

Met uitzondering van de scholen voor praktijkonderwijs is er bij alle schooltypen sprake van een toenemend verzuim naar leerjaar. Het verzuim is het laagst in de eerste klas en het hoogst in de laatste klas. Onder de laatste-klas-leerlingen geldt ook nog dat het verzuim het hoogst is onder vmbo's en het laagst onder VWO'ers

¹⁵ NIPO (2002) *Schoolverzuim in het voortgezet onderwijs*

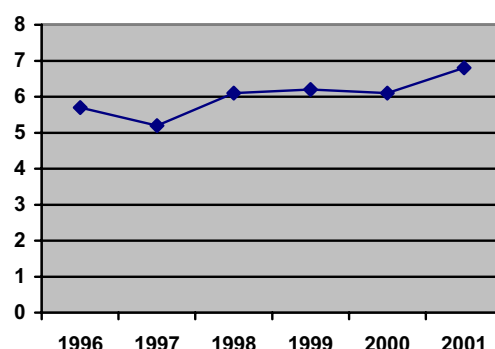
Y Drop-outs

Een drop-out wordt door het CBS gedefinieerd als een leerling die zonder diploma uitstroomt uit het voltijdonderwijs vanuit de onderbouw van het voortgezet onderwijs; het gaat om de algemene leerjaren 1 en 2, havo en vwo leerjaar 3, vmbo (mavo en vbo) en lwoo (leerweg ondersteunend onderwijs) leerjaren 3 en 4. Met de uitstroom in een bepaald jaar wordt een schooljaar bedoeld: 1996 staat voor de uitstroom van het schooljaar 1996/1997 enz.

Het percentage drop-outs ten opzichte van schoolverlaters mét een diploma is in de loop der jaren opgelopen, van 5,7 procent in 1996 tot 6,8 procent in 2001.

Jaar	% van de schoolverlaters
1990	?
1995	?
1996	5,7
1997	5,2
1998	6,1
1999	6,2
2000	6,1
2001	6,8

Bron: Centraal Bureau voor Statistiek



In het antwoord op kamervragen¹⁶ geeft de minister van OCW aan hoe de oorzaken van voortijdig schoolverlaten in 2004 werden aangepakt. Hieruit blijkt dat de school zelf verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van een ondersteuningsstructuur.

Voortijdig schoolverlaten wordt binnen de school tegengegaan door goed onderwijs te bieden in zoveel mogelijk doorlopende leerlijnen (vooral van het vmbo naar een regionaal opleidingscentrum). Uitgangspunt is dat de onderwijspraktijk nauw aansluit bij de specifieke capaciteiten van de leerling en stimulerend en motiverend is om de leerling zo v r mogelijk te brengen. Voor specifieke problemen bij jongeren is er een ondersteuningsstructuur (leerlingvolgsysteem / leerlingbegeleiding / zorg adviesteam). Voor oorzaken die niet te maken hebben met het onderwijsaanbod of de competentie van de school te boven gaan, onderhoudt de gemeentelijke RMC-functie (red: Regionale Meld- en Coördinatiefunctie) een netwerk van voorzieningen rondom de school. Deze voorzieningen (jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg, politie, justitie, etc.) kunnen bijdragen aan het voorkomen van voortijdig schoolverlaten of de herplaatsing van voortijdige schoolverlaters vergemakkelijken in onderwijs dat aansluit bij hun mogelijkheden.

¹⁶ Kamerstuk 26695, nr. 16

2. Concurrentieanalyse

2.1 Concurrentie & Samenwerkingsverbanden

Ondanks het ontbreken van een 'winstdoelstelling' ondervindt Schoolteams bij de introductie op de Nederlandse markt -een zekere vorm van- concurrentie van soortgelijke aanbieders. In dit onderdeel van het rapport wordt kort ingegaan op de samenwerkingsverbanden en de intensiteit van de concurrentie.

Y Zorgstructuur¹⁷

In het voortgezet onderwijs wordt -in de vorm van zorgadviesteams of schoolconsultatieteams- intensief samengewerkt met externe organisaties als politie, onderwijsinspectie en jeugdzorg. In de regio Eem en Vallei hebben alle scholen in het voortgezet onderwijs periodiek, per vijf tot zes weken, zorgoverleg. Aan dit overleg nemen verschillende partijen deel, zoals leerplichtambtenaar, zorgcoördinator, medewerker Bureau Jeudzorg, schoolarts/verpleegkundige en vaak ook een medewerker van het Regionaal Expertise Centrum en een schoolmaatschappelijk werker. Een dergelijke zorgstructuur bestaat op de meeste scholen in het voortgezet onderwijs.

Y Trainingen en workshops aan docenten

Uit het onderzoek dat Jolanda Elzinga en Maarten Sonderen hebben uitgevoerd onder vmbo-scholen in Noord-Nederland blijkt dat veel vmbo-scholen in Noord-Nederland zelf voorzien in trainingen en workshops aan docenten. Veelal ontbreekt het echter aan voldoende kennis en middelen om de training de kwaliteit te geven die het nodig heeft. De verwachting is dat dit op andere schooltypes niet veel anders is. Veel adviesbureaus en maatschappelijke instellingen hebben op deze vraag ingespeeld door zich te specialiseren in een of meerdere onderdelen van deze docenttrainingen, al naar gelang de behoefte van de school. Deze adviesbureaus en instellingen variëren enorm in omvang, het soort trainingen en de methode. Enkele organisaties werken op provinciaal en soms zelfs landelijk niveau, de meeste zijn echter regionaal of lokaal georganiseerd.

Y Inzet van outdooractiviteiten

Zoals dit geldt voor de trainingen en workshops, is ook de inzet van outdooractiviteiten geen nieuw fenomeen in Nederland. Adviesbureaus en maatschappelijke instellingen gaan vaak een samenwerkingsverband aan met in outdoor gespecialiseerde organisaties. Als een totaalpakket wordt deze dan weer aangeboden aan scholen.

Y Jeugdwerker stationeren

Het stationeren van een jeugdwerker in de school is in Nederland een vrij nieuw begrip. Het is erg moeilijk om inzicht te krijgen in exacte cijfers omdat deze gegevens niet geregistreerd worden. Uit het eerder genoemde onderzoek van Jolanda Elzinga en Maarten Sonderen blijkt dat de vmbo-school Piter Jelles Nylan in Leeuwarden een samenwerking is aangegaan met een welzijnsinstantie om als proef een jeugdwerker in de school te stationeren. De school hoopt hiermee eerder in te kunnen spelen op problemen rond overlast van hangjongeren en spijbelaars. De taken van deze jeugdwerker komen in grote lijnen overeen met de taakomschrijving van de YMCA-jeugdwerkers in Norfolk.

¹⁷ Reactie R.J. Brandse, leerplichtambtenaar regio Eem en Vallei

Y Operatie Jong

Dertien gemeenten, vier provincies/stadsregio's en het Rijk hebben op vrijdag 8 april 2005 de Jong overeenkomst getekend. Namens het Rijk hebben de ministers van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties, Financiën, Justitie, Onderwijs Cultuur en Wetenschap, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Vreemdelingenzaken en Integratie en de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport getekend.

Het aantal gemeenten is met twee Brabantse gemeenten - Cuijk en Haldeberge - verhoogd naar 13, om juist ook ervaring op te kunnen doen in kleinere gemeenten. Tevens hebben de provincies Noord-Brabant en Overijssel en de stadsregio's Amsterdam en Rotterdam mee getekend. De gemeenten zullen een jaar lang in de praktijk bekijken hoe door betere samenwerking van instanties kan worden voorkomen dat jongeren in de knel komen en uitvallen¹⁸. Het persbericht 'Gemeente tekent voor Jong'¹⁹ illustreert de taken en gedachte achter operatie Jong.

Gemeente tekent voor Jong

Operatie Jong is een landelijk project dat vorig jaar door het kabinet in gang is gezet om een antwoord te krijgen op de vraag hoe het jeugdbeleid beter georganiseerd en aangestuurd kan worden.

Vorig jaar werd met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Interprovinciaal Overleg afgesproken dat dertien gemeenten, provincies en grootstedelijke regio's zouden deelnemen aan Operatie Jong. Vrijdag wordt de Jong-overeenkomst getekend, onder meer door de gemeenten Almelo, Amsterdam, Breda, Eindhoven, Tilburg, Rotterdam en Halderberge.

De dertien deelnemers gaan een jaar lang aan de slag om 'de samenwerking in de jeugdketen' te versterken. Die keten bestaat uit alle instellingen en instanties die met kinderen en jongeren te maken hebben; van creche tot justitie en van zorginstellingen tot onderwijs.

Het kabinet heeft een waslijst met beoogde doelstellingen opgesteld. Zo moet rond scholen een aanbod van zorg komen, zodat kinderen met problemen snel hulp krijgen. Het onderwijs moet beter renderen. Schoolgebouwen en kinderdagverblijven moeten meer aandacht krijgen. De informatie tussen instellingen moet verbeterd worden. Effecten van het jeugdbeleid moeten beter gemeten worden. Dat geldt ook voor het toezicht op de uitvoering van het jeugdbeleid.

Hoewel het project vooral duidelijkheid lijkt te willen scheppen in de wirwar van instellingen en beleidsregels, zegt het kabinet dat het in Operatie Jong het kind centraal staat en niet de instellingen. "Hulpverlening aan het kind kan niet zonder die instellingen. Dat is nu eenmaal zo. Door hun samenwerking te verbeteren en beter te kijken naar de resultaten, zal het kind dat hulp nodig heeft daar bij gebaat zijn", zegt Jan Brouwer de Koning, woordvoerder van het ministerie van WVS.

Geen extra geld

Hoe de operatie is verlopen, blijkt over een jaar. Het kabinet wil dan eventueel met nieuwe wetsvoorstellen voor het jeugdbeleid komen. De gemeente Halderberge hoeft, net als de andere Jong-gemeenten, niet te rekenen op extra geld voor haar beleid.

"Geld is niet het uitgangspunt, het gaat om een betere afstemming van het beleid. Wat wel van belang is, is dat we gaan kijken wat er met het geld gebeurt. Of de projecten waar geld in is gestopt ook resultaten hebben opgeleverd. De indruk bestaat op dit moment dat dat niet altijd het geval is." Eind 2006 zijn de gemeenten verplicht om via de Wet maatschappelijke ondersteuning een vastgelegd jeugdbeleid te hebben. In 2007 moet er een landelijke jeugdmonitor zijn die een goed beeld geeft van de jeugd in Nederland.

¹⁸ Operatie Jong, *Overeenkomst voor de jeugd*. Operatie Jong, persbericht 8 april 2005

¹⁹ BN/DeStem, 6 april 2005, *Gemeente tekent voor Jong*

2.2 Concurrentie-intensiteit

Een hulpmiddel om de concurrentie-intensiteit in kaart te brengen, is het vijf-krachtenmodel²⁰ dat is ontwikkeld door Michael Porter. De basis van dit model²¹ ligt in de beschrijving van de vijf krachten die de structuur van de bedrijfstak bepalen.

Y Bedreiging van toetreders

Hoewel weinig kapitaal nodig is om een training of workshop te kunnen geven, zijn de barrières om toe te treden tot de markt behoorlijk hoog. Dit betekent dat een eenmaal verworven marktaandeel niet snel verloren gaat als het gevolg van andere organisaties die zich in de markt mengen.

Een adviesbureau moet immers over de nodige kennis en praktijkervaring op dit gebied beschikken. Daarnaast moet het vertrouwen van de afnemer gewonnen kunnen worden; voor een wereldwijd opererende organisatie als YMCA, met een grote reputatie op het gebied van onder andere jeugdwerk en -zorg, is dit gemakkelijker dan een klein adviesbureau dat zich voor het eerst op deze markt vestigt.

Bovendien is het niet erg aannemelijk dat andere partijen door schaalvergroting en samenwerkingsverbanden een soortgelijk programma aan gaan bieden. Het bijeenbrengen van verschillende aanbieders vergt enorme investeringen en een goede organisatie. Omdat veel van de aanbieders als stichting of vereniging opereren, mag aangenomen worden dat zij niet over het benodigde kapitaal beschikken.

Y Kracht van afnemers

De kracht van de afnemers is vrij hoog, met name omdat Schoolteams de eerste tijd in sterke mate afhankelijk zal zijn van een klein aantal afnemers. Dit brengt de afnemers in een sterke onderhandelingspositie waardoor zij invloed kunnen uitoefenen op het prijsniveau. Bovendien zijn de kosten van het switchen naar een alternatief voor de afnemer relatief laag.

Y Bedreiging van substituten

De bedreiging van substituten is erg groot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de grote verscheidenheid aan workshops en trainingen die voorzien in dezelfde behoefte als Schoolteams: verbetering van het leerklimaat. Daarnaast is het voor afnemers gemakkelijk om te switchen van de ene naar de andere organisatie.

De kans dat afnemers zelf voorzien in hun behoefte aan ondersteuning is erg klein. Hier is namelijk heel wat kennis en ervaring voor nodig. Tot op heden hebben deze afnemers vaak ook zelf voorzien in een eigen aanpak, wat het moeilijker maakt om de potentiële afnemer te overtuigen van de toegevoegde waarde van een Schoolteamsprogramma.

Y Kracht van leveranciers

De kracht van leveranciers is verwaarloosbaar klein, omdat Schoolteams nagenoeg niet te maken heeft met leveranciers. Nagenoeg alle kennis en ervaring heeft YMCA in eigen beheer, waardoor opdrachten haast nooit uitbesteed hoeven worden.

Y Concurrentie-intensiteit

Op het gebied van voorlichting, coaching, trainingen en workshops ondervindt Schoolteams vooral concurrentie van kleinere, regionaal georganiseerde adviesbureau's die zich hebben gespecialiseerd in een deelgebied. Outdooractiviteiten worden aangeboden door gespecialiseerde organisaties, de combinatie met trainingen en workshops is hierin vrij uniek. Op het gebied van het stationeren van een jeugdwerker in de school ondervindt het programma haast geen concurrentie. Een combinatie van deze drie factoren is in Nederland in ieder geval uniek te noemen. Hierbij moet echter wel rekening gehouden met de zorgteams die veel scholen in het voortgezet onderwijs inmiddels hebben ontwikkeld.

²⁰ Walewijn, P. (2004) *Bedrijfsplanner*. Groningen, Wolters Noordhoff

²¹ Een nadere uitwerking is opgenomen in bijlage 3 van dit verslag

3. Trends en ontwikkelingen

3.1 Macro-economische ontwikkelingen

Om de complexe macro-economische invloeden te kunnen beschrijven, hebben de economen Fahey en Narayanan deze verdeeld in vier factoren: sociale, economische, politieke en technologische factoren²². In dit onderdeel wordt voor deze vier factoren beschreven welke ontwikkelingen bepalend kunnen zijn voor een succesvolle introductie van Schoolteams.

Y Sociale variabelen

Nederland telt zo'n 16,3 miljoen inwoners. Volgens prognoses van het CBS zal de Nederlandse bevolking ook in de komende decennia blijven groeien. Niet alleen de bevolkingsomvang, maar ook de bevolkingsopbouw zal in de toekomst veranderen. Het aantal ouderen zal als gevolg van de vergrijzing toenemen, het aantal deelnemers aan het primair en voortgezet onderwijs zal naar verwachting tot het jaar 2010 niet afnemen.

Y Economische variabelen

De hoogte van de inkomsten van de overheid, en daarmee het voor onderwijs beschikbaar gestelde bedrag, hangen nauw samen met de algemene economische situatie. De lage economische groei lijkt te herstellen van het dieptepunt van 2003. Voor 2005 wordt een groei van 1 procent verwacht, in 2006 verwacht het Centraal Planbureau een groei van 2,25 procent²³. De stijging van overheidsinkomsten is afhankelijk van de economische groei en zal naar verwachting toenemen door stijgende belastinginkomsten uit belasting op bedrijfswinsten en inkomstenbelasting²⁴. De overheidsuitgaven aan onderwijs blijven in de komende jaren stijgen. Welke bedragen aangewend zullen worden voor activiteiten waarop Schoolteams zich richt, is onbekend.

Y Politieke variabelen

De doorgevoerde overheidsbezuinigingen leiden tot een afname van de beschikbare subsidies voor Stichting YMCA Jeugdzorg. Dit heeft tot gevolg dat minder geld beschikbaar is voor de financiering van Schoolteams. Daarentegen krijgen onderwijsinstellingen meer vrijheid in het besteden van hun budgetten en stelt de overheid meer geld beschikbaar om de veiligheid in en om de school te verhogen. De overheid wenst de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en staat hierbij open voor nieuwe concepten. Daarnaast wil de overheid meer aandacht besteden aan het terugdringen van het aantal drop-outs (schoolverlaters zonder diploma)²⁵.

Y Technologische variabelen

Technologische ontwikkelingen zijn nauwelijks van invloed op Schoolteams. Hierin staan mensenwerk en interactie namelijk centraal, de invoering van technologische veranderingen zullen de kwaliteit van Schoolteams waarschijnlijk niet beïnvloeden.

²² Stoner, A.F. (2001) *Management, zesde editie*. Schoonhoven, Academic Service

²³ CPB (2005) *Persbericht 8: Centraal Economisch Plan 2005*

²⁴ Ministerie van Financiën (2004) *Miljoenennota 2005*

²⁵ Ministerie van Financiën (2004) *Miljoenennota 2005*

3.2 Lerarentekort en ziekteverzuim

Omdat het huidige Schoolteamsprogramma deels gericht is op de ondersteuning van het onderwijzend personeel, is een beschrijving opgenomen van de ontwikkelingen en verwachtingen rond het lerarentekort en het ziekteverzuim onder onderwijzend personeel.

Y Lerarentekort

Uit de Onderwijsmeter 2004 blijkt dat het lerarentekort door ouders niet langer als het grootste probleem in het primair- en basisonderwijs wordt gezien. Het lerarentekort en de hoge werkdruk onder docenten zijn echter nog verre van opgelost en dit zal door de toenemende vergrijzing in de komende jaren niet verminderen²⁶.

Om het personeelstekort in het onderwijs in algemene zin en het lerarentekort in het bijzonder terug te dringen, hebben de minister van OCW en het Sectorbestuur Arbeidsmarkt besloten meer financiële middelen vrij te maken om de tekorten terug te dringen²⁷.

Y Ziekteverzuim

Uit recente gegevens²⁸ blijkt dat het ziekteverzuim onder onderwijzend personeel in de afgelopen jaren is gedaald tot ongeveer 6,8 procent in het primair onderwijs en 6,1 procent in het voortgezet onderwijs. Het ziekteverzuim in het onderwijs ligt hiermee nog steeds hoger dan gemiddeld in Nederland, waar het totale gemiddelde verzuimpercentage in 2003 4,7 procent was.

Ziekteverzuim in het onderwijs is vaak het gevolg van een hoge werkdruk. Op scholen in de vier grote steden en op scholen met veel achterstandsleerlingen is het ziekteverzuim dan ook duidelijk hoger dan op andere scholen. Een duidelijke samenhang tussen het ziekteverzuim en de grootte van de school is niet aangetoond.

²⁶ Centraal Planbureau (2004) *Sociaal en Cultureel Rapport 2004*

²⁷ Convenant OCW – SBO (2003)

²⁸ Diepeveen, M. (2004) *Verzuim onder personeel in het onderwijs 2003 –eindrapport-*. Amsterdam

3.3 Tussen- en buitenschoolse opvang

Schoolteams kan ook ondersteuning bieden in de naschoolse opvang. De afnemersanalyse wordt dan ook afgesloten met een korte beschrijving van de ontwikkelingen op het gebied van tussen- en naschoolse opvang.

Y Tussenschoolse opvang²⁹

In steeds meer gezinnen werkt zowel de man als de vrouw. Dit betekent onder andere dat de behoefte aan goede opvang voor kinderen toeneemt. Naast voorschoolse en naschoolse opvang is ook tussenschoolse opvang in dit kader belangrijk. De ouders zijn door hun werk namelijk vaak niet in staat om hun kinderen tussen de middag op te vangen.

Ook is het voor kinderen die ver van school wonen belangrijk dat ze tussen de middag op school kunnen overblijven. Om een sluitend dagarrangement te bieden is een goede tussenschoolse opvang van essentieel belang. Overblijvende kinderen krijgen dan de gelegenheid om te eten, te spelen en tot rust te komen onder een pedagogisch verantwoorde begeleiding. Het overblijven draagt hierdoor bij aan de ontwikkeling van de kinderen. Een goede tussenschoolse opvang blijkt er voor te zorgen dat de overblijvers beter geconcentreerd beginnen aan de middaglessen. Dit deel van de schooldag verloopt daardoor ordelijker en effectiever en dat is niet alleen prettig voor de leerlingen, maar ook voor de leraar.

Eén op de drie kinderen blijft tussen de middag over op de basisschool. Vanaf 1 januari 2005 is het Ministerie van OCW verantwoordelijk voor het beleid ten aanzien van de tussenschoolse opvang, zoals het overblijven ook wel wordt genoemd. De minister van OCW heeft in november 2004 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin de plannen met betrekking tot het overblijven voor de komende jaren beschreven staan.

Belangrijkste punten uit de plannen: het is de bedoeling dat de verantwoordelijkheid voor het overblijven met ingang van 1 augustus 2006 bij de schoolbesturen komt te liggen. In overleg met ouders bepalen de schoolbesturen dan de wijze waarop het overblijven georganiseerd wordt. De komende jaren wordt de subsidieregeling voor de scholing van overblijfmeeuwen voortgezet. Uit onderzoek blijkt dat deze regeling vruchten afwerpt en bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van het overblijven.

In het voortgezet onderwijs blijft het overgrote deel van de leerlingen in de middag op school. In het voortgezet onderwijs is sprake van een continuïteit, waarbij de onderbreking tussen het ochtend- en middagonderwijs tot de reguliere schooltijd behoort.

Y Buitenschoolse opvang

In de opvang van kinderen buiten de reguliere schooltijden wordt onderscheid gemaakt tussen buitenschoolse- en tieneropvang.

- Buitenschoolse opvang is opvang van kinderen van 4 tot ongeveer 12 jaar (tot en met het moment waarop ze de basisschool verlaten) vóór en na schooltijd en in de vakanties³⁰
- Tieneropvang is opvang van kinderen die deelnemen aan het voortgezet onderwijs³¹

Sinds 1 januari 2005 is de Wet Kinderopvang van kracht. Deze wet regelt de kwaliteit en financiering van kinderopvang en valt onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Uitgangspunt is dat kinderopvang een zaak is van ouders, werkgevers en overheid. Tieneropvang valt onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Onderwijsinstellingen zijn dus niet verantwoordelijk voor buitenschoolse- en tieneropvang.

²⁹ Ministerie OCW (2005) *Dossier Tussenschoolse opvang*

³⁰ Definitie Ministerie SZW

³¹ Definitie Ministerie VWS

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst Schoolteams

Y *Geschiedenis*

- Wanneer opgericht?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen?
- Wat zijn de verwachtingen / doelstellingen?

Y *Speelveld*

- Voor wie is het bestemd?
- Wie zijn de huidige afnemers?
- Hoe zijn de huidige afnemers te typeren?
(bijvoorbeeld in schooltype, omvang, geografische ligging)
- Welke afspraken zijn hiermee gemaakt?
- Hoe is de overeenkomst tot stand gekomen?
- Welke resultaten zijn inmiddels geboekt?

Y *Positionering*

Product

- Welke dienst wordt geleverd?
- Geven de brochure en website een volledig beeld van het programma en de mogelijkheden?
- Wat is de toegevoegde waarde voor de afnemer?
- Welke overeenkomsten worden gesloten?
- Is bekend hoe tevreden de afnemer is?

Prijs

- Tegen welke prijs wordt het product aangeboden?
- Hoe komen deze prijzen tot stand?
- Is er een prijsniveau aan te koppelen (dus vergeleken met substituten)

Plaats

- Van waaruit wordt de dienst aangeboden?
- Waarom vanuit daar?

Promotie

- Welke promotiemiddelen worden ingezet?
- Hoe worden de promotiemiddelen ingezet?
- Wie is daarvoor verantwoordelijk?

Presentatie

- Speelt het imago van de YMCA een rol?
- Wat is de reputatie van Schoolteams?

Personeel

- Wie zijn in dienst tbv Schoolteamsprogramma?
- Wat zijn hun taken?
- Is dit voldoende?

Y *Financiën*

- Hoe wordt het huidige programma gefinancierd?
- Welke gegevens zijn hiervan beschikbaar? (bijv. balans, liquiditeitsbalans, resultatenrekening)
- Welk budget wordt uitgetrokken voor promotie?

Bijlage 2: Questionnaire Schoolteams

Y *History*

- When and how did it start?
- What are the most important developments?
- What are the expectations for the future?
- What goals have been set?

Y *Target Group*

- Who are School teams designed for?
- Which are the current clients?
- How could current clients be characterized?
(Fe type of school, size of schools, location?)
- Which agreements did you come to?
- How did the agreement come about?
- What are the results on schools?
- Could you please send me all available information on evaluations etc? Most important for us are facts and figures about improvements, in other words: situation before in comparison with after running a School teams programme.

Y *Positioning*

Product

- What services does the programme offer?
- Why would a client choose for YMCA instead of any other alternative?
- Are customers satisfied with Schoolteams? Is this being tested?

Price

- What is the price of the programme?
- What are these prices based on?

Place

- Where are the headquarters situated?
- Why there?

Advertising

- What kinds of advertising and marketing activities are being used?
- Who is responsible for these activities?

Presentation

- Does the YMCA-image affect your succes?
- What is the reputation of Schoolteams?

Personnel

- How many persons work for Schoolteams?
- What are their tasks?
- How do you recruit new personnel, espescially care workers?
- How long does it take to train a care worker?

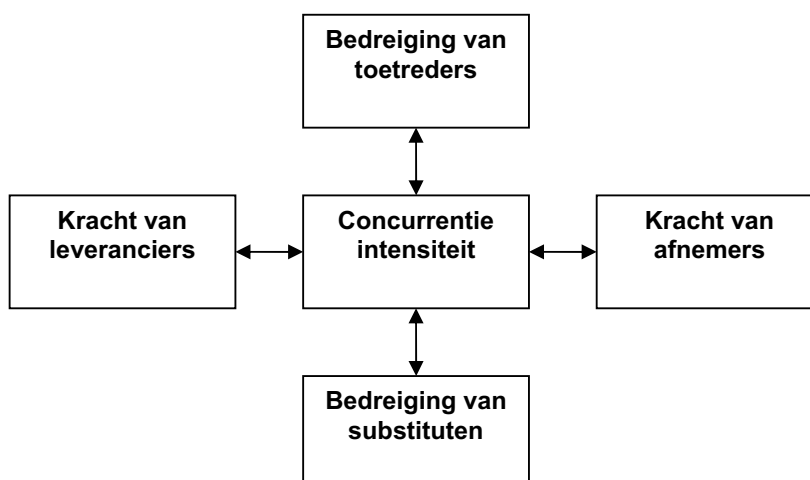
Y *Finance*

- How is the program being financed?
- Could you send me an anual (financial) report?
- Does Schoolteams have its own budget within YMCA Norfolk?
- What budget is being reserved for promotion activities?

Bijlage 3: De werking van het vijfkrachtenmodel

- **Bedreiging van toetreders**
de hoogte van de toetredingsbarrières geeft aan hoeveel inspanningen andere organisaties moeten verrichten om tot de markt toe te treden;
- **Kracht van afnemers**
de invloed die afnemers kunnen uitoefenen op de organisatie;
- **Bedreiging van substituten**
andere producten of diensten die dezelfde functie vervullen waardoor omzetverlies dreigt;
- **Kracht van leveranciers**
de invloed die leveranciers kunnen uitoefenen op de organisatie;
- **Concurrentie-intensiteit**
de mate waarin de organisaties die op de markt opereren, elkaar beconcurreren. Deze wordt in sterke mate bepaald en beïnvloed door de werking van de overige vier krachten. De samenhang tussen de vijf krachten is in onderstaand figuur schematisch weergegeven.

Uit de beschrijving van deze vijf krachten blijkt in welke mate en op welke gebieden Schoolteams te maken kan krijgen met concurrentie. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de toekomstige concurrentiesituatie.



Bijlage 4: Financiering via fondsen

Naast een verzoek om subsidie van overheidsinstanties kunnen ook niet-overheidsorganisaties benaderd worden met een subsidieverzoek. In Nederland zijn verschillende fondsen actief op het terrein van jeugdwerk en onderwijs. Het meest voor de hand liggen de Stichting Kinderpostzegels en het Oranjefonds. Onderstaand is een samenvatting opgenomen van de visie en criteria die deze organisaties hanteren.

Y Stichting Kinderpostzegels

In het jaarverslag 2004 van de Stichting Kinderpostzegels staat de volgende visie centraal:

“De Stichting Kinderpostzegels Nederland vindt dat alle kinderen recht hebben op persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Ze behoren tot de meest kwetsbare groepen in de samenleving en hebben soms extra hulp en bescherming nodig. Kinderpostzegels steunt kinderen die in hun ontwikkeling worden belemmerd of bedreigd. Onder kinderen verstaat Kinderpostzegels iedereen tot 18 jaar.”

De Stichting Kinderpostzegels hanteert een aantal inhoudelijke en financiële criteria bij het beoordelen van een subsidieaanvraag. Een project moet in ieder geval aan deze criteria voldoen om in aanmerking te komen voor een subsidie:

Inhoudelijke criteria

- kinderen en hun directe belangen staan centraal
- de rechten van het kind vormen het uitgangspunt
- het project biedt zicht op een direct, concreet en praktisch nut voor kinderen
- het project is gericht op ondersteuning van kinderen in de eigen woon- en leefomgeving.
- het project is maatschappelijk relevant
- het project is verankerd in de lokale gemeenschap of het betreffende werkveld van de jeugdhulpverlening
- waar mogelijk is er sprake van participatie van kinderen
- overleg, kennisuitwisseling en samenwerking met deskundigen uit de omgeving is essentieel
- vernieuwende projecten dienen een uitstralingseffect na te streven

Financiële criteria

- er is aantoonbare noodzaak voor financiering door derden
- de aanvrager levert zelf ook een bijdrage, eventueel door de inzet van menskracht
- indien de aanvrager meerdere fondsen benadert waardoor de bijdrage van de Stichting Kinderpostzegels Nederland kleiner wordt dan € 1.200,-, wordt het verzoek niet in behandeling genomen
- de financiële structuur van het project moet transparant zijn, wat inhoudt dat er bijvoorbeeld een begroting en een dekkingsplan beschikbaar moet zijn

Beperkingen

- Kinderpostzegels stelt geen geld beschikbaar voor projecten die behoren tot de taak en verantwoordelijkheid van de overheid.
- Kinderpostzegels verstrekt geen subsidies in de vorm van individuele hulp.
- Kinderpostzegels financiert projecten zoveel mogelijk éénmalig (in uitzonderingsgevallen kan een project meerdere malen worden gesteund).
- projecten in Nederland die langer dan drie jaar duren, worden niet gesteund.

Y Oranjefonds

De visie van het Oranje Fonds luidt als volgt:

“Het Oranje Fonds is in Nederland het grootste fonds op sociaal gebied. We streven naar een samenleving waarin het goed samenleven is en waarin mensen tot hun recht komen. Ons werkgebied behelst Nederland, Aruba en de Nederlandse Antillen. Dit doen we o.a. door allerlei organisaties die geld vragen voor een bepaald project te financieren. (...) Ontmoeting is daarbij van essentieel belang. Ontmoeting tussen mensen van verschillende generaties, culturen en achtergronden. Ontmoetingen zijn de basis voor integratie, voor begrip en voor participatie. Onderwerpen waar op dit moment in Nederland veel over wordt gesproken maar waaraan het Oranje Fonds al jaren een actieve en concrete bijdrage levert.”

De richtlijnen op het gebied van subsidieaanvragen zijn als volgt:

- Draagt het project bij aan de missie van het Fonds en in het bijzonder aan één van de peilers: vergroten van de participatie, integratie en sociale veiligheid van burgers en het verkleinen van sociale uitsluiting
- Is er sprake van duurzaamheid, bijvoorbeeld een solide organisatie met een goede staat van dienst of een goed onderbouwd plan van een nieuwe organisatie
- Is er sprake van samenwerking met andere (welzijns)organisatie. Als er wordt samengewerkt dan zijn het draagvlak en de duurzaamheid vaak groter
- Is er sprake van een financiële noodzaak. Het Oranje Fonds heeft beperkte middelen en zet zijn geld zo effectief mogelijk in. Als het project (deels) door de eigen organisatie of achterban kan worden betaald, dan zijn wij terughoudend met een bijdrage
- De statuten van de aanvragen mogen geen conflicterende punten bevatten met de doelstelling en werkwijze van het Fonds
- De financiële onderbouwing moet kloppend en redelijk zijn
- Projecten die voortkomen uit actieve burgers hebben een streepje voor.

Het Oranje Fonds steunt geen aanvragen die

- Gericht zijn op het milieu
- Gericht zijn op bevordering van cultuur
- Plaatsvinden buiten het Koninkrijk der Nederlanden
- (Mede) gericht zijn op religieuze doelstellingen
- Voornamelijk gericht zijn op bevordering van sport & spel
- Bestemd zijn voor individuen
- Gericht zijn op huisvesting
- Bedoeld zijn voor de normale exploitatie van een organisatie (gas, water, verzekeringen, normaal onderhoud, vast personeel e.d.)

Verder geldt dat

- Het Oranje Fonds terughoudend is met bijdragen voor goederen en inrichtingskosten aan professionele organisaties. We vinden dat deze horen tot de normale bedrijfsvoering en exploitatie van deze organisaties.
- Vrijwilligersorganisaties die voor goederen en inrichtingskosten een bijdrage aanvragen, wél een kans maken. De uiteindelijke beslissing hangt uiteraard af van het doel en de activiteiten van de organisatie.
- Het Oranje Fonds alleen bijdragen voor apparatuur, inventaris of gebouwen (zogenaamde ‘investeringskosten’) geeft aan stichtingen of verenigingen.
- Een informele vereniging voor projectactiviteiten wél een bijdrage kan vragen.

Mevrouw Van Gent, medewerker van het Oranje Fonds, geeft aan dat financiering van dergelijke omvangrijke projecten alleen onder bepaalde voorwaarden gebeurt. Voor het Oranje Fonds geldt dat alleen een bijdrage gedaan wordt als er bij (lokale) overheden geen financieringsmogelijkheden zijn. Daarnaast gaat de voorkeur uit naar een verbeterde samenwerking tussen de reeds bestaande lokale of regionale welzijnsorganisaties en scholen boven het stationeren van een aan de YMCA gelieerde ‘buitenstaander’.