

# **Strategische Verkenning FNV KIEM**

## ***Back to the future?***

**Prof. dr. Arjan van den Born, CFA (Universiteit Tilburg)  
Dr. Ad van den Oord (University Durham)  
Drs. Saar Francken (Zelfstandig adviseur)**

**Met medewerking van  
Dr. Saraï Sapulete en Drs. Marijne Vos**



## Inhoudsopgave

---

Proloog	5
Samenvatting	7
Inleiding	21
1. Competenties van de ideale vakbond	29
2. Uitwerking van de ideale vakbond	31
3. De organisatie van een ideale vakbond	53
4. Investeren in een nieuw FNV KIEM	63
5. Concluderend	77
Bijlage A Huidige organisatie FNV KIEM	86
Bijlage B Samenwerkingspartners	86
Bijlage C Voorbeeldorganisaties en interviews	87
Bijlage D Overzicht creatieve beroepen	88
Bijlage E Verwachte doelgroepontwikkeling	91
Bijlage F Aannames financieel plan	92
Bijlage G Versterken van de overige competenties	93
Bijlage H Uitwerking financieel plan	98
Bijlage I Wetenschappelijke onderbouwing	105
Bijlage J Behoeften van zelfstandigen	106

**September 2014**  
**VERSIE 1.0**

# Strategische Verkenning FNV KIEM

## Proloog

---

Wil FNV KIEM doorgaan als succesvolle vakbond in de creatieve sector? De kaarten lijken niet gunstig voor FNV KIEM. Het ledental daalt al jaren achter elkaar, de vereniging is erg vergrijsd met veel gepensioneerden, en de grafische sector - de kern van FNV KIEM - krimpt hard door de toenemende digitalisering van de Media & Entertainment industrie.

Terwijl de creatieve sector de laatste 15 jaar sterk is gegroeid heeft FNV KIEM niet van deze groei kunnen profiteren. Allerlei initiatieven zijn onbevredigend geweest. Op het eerste gezicht is dit verbazingwekkend. Door haar omvang als grootste speler in de sector en door de unieke combinatie van een kunstenbond en een grafische bond zou FNV KIEM als geen ander in staat moeten zijn om aantrekkelijke proposities te maken voor de creatieve sector.

Vele rapporten zijn geschreven over FNV KIEM in de periode 2007-2013. De redenen voor de langzame krimp van FNV KIEM zijn daarin duidelijk verwoord. Hieruit blijkt dat FNV KIEM een bond is met onvoldoende naamsbekendheid (Ledentevredenheidsonderzoek 2009), een onaantrekkelijke positionering voor nieuwe leden (Rapportering Modernisering Vakbond) en onvoldoende relevantie voor leden (Ledentevredenheidsonderzoek 2009). Een bond die zich onvoldoende richt op zzp-ers (FCTB onderzoek 2010) en op jongeren (Strategisch Marketingplan 2012 -2015). FNV KIEM heeft tot nu toe onvoldoende antwoord kunnen vinden op de uitdagingen van deze tijd: digitalisering, internationalisering, neo-liberalisme en de opkomst van de kennisprofessional.

De vraag is daarom gerechtvaardigd. Heeft FNV KIEM überhaupt een toekomst als zelfstandige vakbond in de creatieve sector? En hoe ziet die toekomst er dan uit? Op die vragen probeert dit rapport antwoord te geven. Duidelijk is wel dat FNV KIEM op enkele aspecten radicaal moet veranderen; zichtbaar, relevant, betrouwbaar, sociaal en modern. Doorgaan op de huidige weg lijkt geen optie.

## Samenvatting

---

### ***FNV KIEM is een vakbond met een indrukwekkende geschiedenis***

FNV KIEM heeft een ontzagwekkende historie. FNV KIEM is als vakbond in 1997 ontstaan uit een fusie van de Grafische Bond en de Kunstenbond. Eén van de directe voorlopers van de Grafische Bond is de Typografenbond: de oudste vakbond van Nederland (1866). Ook de Kunstenbond heeft een rijke geschiedenis. Zij is in 1976 ontstaan uit een fusie van de Algemene Nederlandse Organisatie van Uitvoerende Kunstenaars (ANOUK), de Nederlandse Vereniging van Toneelkunstenaars (NVT), de Beroepsvereniging van Theatertechnici (BTT) en de Beroepsvereniging van Mimebeoefenaars (BMB).

### ***FNV KIEM staat voor een lastig besluit***

Na 17 jaren als onafhankelijke bond staat FNV KIEM nu voor een moeilijke beslissing. FNV KIEM moet in de komende periode onomkeerbaar besluiten hoe ze zichzelf gaat verhouden tot de vakbeweging. Gaat zij op in het ongedeelde deel van de FNV, blijft zij zelfstandig binnen de FNV of zijn er zelfs andere opties? Een besluit hierover is historisch en lastig. Dit besluit is historisch omdat het een definitieve beslissing is. Het besluit is lastig omdat het vraagstuk vele verschillende belangen en zienswijzen kent.

### ***Dit besluit over haar toekomst wil zij baseren op een gedragen visie naar die toekomst***

Vanwege de complexiteit van het probleem en de onomkeerbaarheid van het besluit is het cruciaal dat FNV KIEM in gezamenlijkheid een traject ingaat waarin de besluitvorming over de toekomstige structuur van de bond goed wordt voorbereid, zodat het te nemen besluit gedragen en gedegen is. Dit verstandige besluit over de toekomstige structuur van de bond kan eigenlijk alleen gebaseerd worden o.b.v. een gedragen visie op de toekomst van de bond en hoe zij optimaal haar leden en potentiële leden ondersteunt. Een structuur is immers ondersteunend aan een doel en nooit leidend.

### ***Zo doorgaan is in elk geval geen optie***

Als FNV KIEM zo doorgaat, zullen de ledenaantallen in de komende 10 jaar verder dalen naar ongeveer 20.000 oudere leden (grotendeels 11.000 gepensioneerd, 6000 kunstenaars en 3000 oude grafici). De vergrijzing in het ledenbestand en de krimp in de grafische sector maken het noodzakelijk dat FNV KIEM zichzelf opnieuw uitvindt. Anders verliest de FNV als vakvereniging langzaam maar zeker de legitimiteit om de belangen te behartigen van de werkenden in deze grote en - nog steeds - groeiende sector.

### ***Een onderzoek naar het WAAROM, WIE, WAT en HOE van de vakbond***

In de afgelopen maanden is uitgebreid onderzoek gedaan naar de mogelijke toekomst van FNV KIEM aan de hand van vier vragen:

1. Centraal staat de WAAROM vraag; is er een rol voor FNV KIEM in de creatieve sector? Is er behoefte aan een vakbond en is FNV KIEM geschikt om die rol in te vullen?

2. De volgende vraag is WIE; wie zijn je gewenste leden? Richt je je op de brede creatieve sector of juist op doelgroepen daarbinnen?
3. Als het duidelijk is voor wie je er als vakbond wilt zijn, moet je je afvragen wat de behoefte van deze leden is; welke diensten (WAT) ga je deze leden bieden?
4. Pas als al deze vragen met een volmondig JA zijn beantwoord, blijven er vragen over omtrent het HOE. Dat wil zeggen: hoe kan FNV KIEM het beste haar rol invullen en aan de behoefte van leden en de sector tegemoet komen. Kan zij dit het beste doen als onafhankelijke bond, als onderdeel van FNV in beweging of is er wellicht nog een derde optie?

Om deze vragen te beantwoorden stonden in het onderzoek drie fases centraal:

1. **Fase 1** - December 2013 – Het WAAROM; de visie en missie van de bond?
2. **Fase 2** – Januari 2014 tot en met Maart 2014 - Het WIE en het WAT; wie is de doelgroep en wat zijn de behoeften?
3. **Fase 3** – April 2014 tot en met Juni 2014 - Het HOE; hoe moeten wij ons organiseren om onze rol in de samenleving goed te kunnen spelen?

### **Een bond voor de creatieve sector richt zich op de toekomst en niet op het verleden**

Wil FNV KIEM een sterke rol gaan spelen in de creatieve sector, zal zij zich niet moeten richten op het verleden maar op de toekomst. Een drietal sterke krachten bepalen deze toekomst:

#### **1. Digitalisering**

De creatieve sector zal zich stormachtig blijven ontwikkelen. Nieuwe, vooral digitale, creatieve disciplines zullen continu ontstaan. Veel creatieve beroepen van vandaag zullen morgen niet meer bestaan;

#### **2. Internationalisering**

De wereld is een globale wereld geworden en dit geldt zeker voor de creatieve sector. We concurreren en co-creëren niet alleen binnen Europa, maar over de hele wereld. Er is behoefte aan een bond die de internationale ontwikkelingen duidt en werknemers en zelfstandigen helpt met het bepalen van hun positie binnen deze ontwikkelingen in het vakgebied en in de grote wereld. Engels wordt in snel tempo de tweede taal, en Brussel en Washington zijn belangrijker dan Den Haag;

#### **3. Professionalisering**

De identiteit van werkenden wordt voor een groeiend deel bepaald door het vak. Je bent kunstenaar, ontwerper, architect, redacteur, fotograaf en altijd ook creatief. Rond het vak zijn mensen te verenigen.

### **Een tegenstrijdige sector met grote groei en sterke krimp**

Als we kijken naar de creatieve sector zien we een sector met tegenstrijdige ontwikkelingen. Aan de ene kant zien we een groeiende sector met steeds nieuwe loten en disciplines. Aan de andere kant zien we een sector onder druk. Ten eerste verdwijnen er door de digitalisering duizenden arbeidsplaatsen in de grafische sector en bij de media. Het werk dat overblijft verandert ook nog eens dramatisch van karakter. De traditionele drukker wordt vervangen door de 'content manager' en de grafisch ontwerper. Ten tweede raken de forse en alsmaar doordenderende bezuinigingen op kunst en cultuur de traditionele kunstenaar hard.

### **...met een slechte rechtspositie van zelfstandig werkenden**

De creatieve sector is een sector met een relatief slechte rechtspositie. Zo zijn er, al dan niet gedwongen, tienduizenden zelfstandigen actief die beperkte rechten hebben. Het arbeidsrecht is hier niet van toepassing en de auteursrechten zijn vaak zwak. Het aandeel van deze zelfstandigen groeit omdat er steeds meer in projecten wordt gewerkt en risico's door de werkgevers steeds meer worden afgewenteld op de werknemer. Als gevolg daarvan wordt de vaste baan een uitzondering in deze sector.

### **...waar veel werkenden rondkomen van een marginaal inkomen**

In de creatieve sector zijn er typisch maar enkele superstars en heel veel creatievelingen die van marginaal inkomen moeten rondkomen. Het inkomensaandeel van deze paar supersterren stijgt alleen maar (Elberse, 2013). Er is in deze sector een grote behoefte aan een bond die opkomt voor de grote meerderheid van werkenden in deze sector. Het is daarmee een sector waar bij uitstek de slogan van de Occupy-beweging "We are the 99%" op van toepassing is.

### **...en die steeds vaker samenwerken**

Alleen is ook maar alleen. Daarom hebben juist zelfstandigen grote behoefte aan een sterke partij die hun belangen zichtbaar behartigt. Wellicht zorgt de toenemende ongelijkheid (Piketty, 2014) paradoxaal genoeg voor een stijgende behoefte aan solidariteit. Juist in de creatieve sector. Kijk bijvoorbeeld naar de opkomst van sociaal ondernemerschap, de explosieve groei van broedplaatsen en coworking spaces en de opkomst van vele (commerciële) partijen die werkenden in de creatieve sector op verschillende manieren proberen te verenigen (b.v. PechaKucha, Broodfondsen, Smart2be).

### **Er is bij leden en potentiële leden in de creatieve sector grote behoefte aan een vakbond**

Die grote onderliggende behoefte aan samenwerking past ook in het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt. Uit de enquêtes naar leden en potentiële leden in de tweede fase van het onderzoek bleek duidelijk dat er bij potentiële leden veel behoefte is aan een vakbond. Slechts 14% van de sector<sup>1</sup> is op één of andere wijze verbonden met een belangenbehartiger, terwijl twee derde van de potentiële leden aangeeft behoefte te hebben aan een sterke vakbond en bereid is lid te worden van FNV KIEM. De potentiële leden geven in de regel aan dat ze geen lid zijn omdat "ze de vakbond niet kennen" maar dat ze wel open staan voor een lidmaatschap omdat "politieke lobby belangrijk is" of "er geen vakbond is voor mijn sector". Ook geven potentiële leden aan een actieve rol te willen spelen in de vereniging en daarmee bij te dragen aan het succes van de bond.

---

<sup>1</sup> Hier gedefinieerd conform de CBS definitie. Zie ook Rutten, Koops & Roso (2010). In deze definitie zijn er drie pilaren van de creatieve industrie: 1) Kunst & Cultuur, 2) Media & Entertainment en 3) CreatiefZakelijke Dienstverlening. De sector verpakkingen maakt geen onderdeel uit van de creatieve industrie.

### **De vakbond moet wel zichtbaar zijn en aantrekkelijke diensten bieden**

Het is niet eenvoudig om werkenden in de creatieve sector aan de vakbond te binden. Niet voor niets is slechts één op de zeven werkenden in deze sector op dit moment verenigd bij een belangenbehartiger. De verdiensten in de sector zijn laag en niet alle werkenden hebben een positieve associatie met de vakbond. Toch blijkt uit het onderzoek dat de grondhouding van de meerderheid van de potentiële leden positief is. Dit blijkt niet alleen uit de enquêtes, maar ook uit de droomledenpanels en de interviews met koplopers (d.w.z. boegbeelden uit hun industrie) die aangeven dat er behoefte is aan een sterke belangenbehartiger en dat zij bereid zijn om mee te werken om die creatieve bond groot te maken. Maar zij geven ook aan dat je als bond wel je doelgroep tot in de haarvezels moet kennen, dat je zichtbaar moet zijn op plekken die het er toe doen en diensten moet leveren die echt waarde toevoegen.

### **FNV KIEM kan de bond voor de creatieve sector worden**

FNV KIEM lijkt goede papieren te hebben om deze rol op te pakken. Zij is op dit moment al de grootste bond in de creatieve sector en heeft door haar geschiedenis een breed en aantrekkelijk dienstenpakket voor werknemers en zelfstandigen. Bovendien heeft FNV KIEM een bestaand netwerk in de creatieve sector waarop zij voort kan bouwen. Als FNV KIEM deze handschoen niet oppakt, zullen commerciële partijen en de traditionele partijen zoals beroepsverenigingen zich wel op deze werkenden gaan richten. Dat is begrijpelijk. Het is niet alleen een sector die onder druk staat, maar ook één sector die zeer zichtbaar is met sterke boegbeelden zoals bekende acteurs, regisseurs, kunstenaars, cabaretiers, ontwerpers, TV-persoonlijkheden, et cetera.

#### **WAAROM**

- Door digitalisering en bezuinigingen op cultuur heeft de sector het op dit moment moeilijk
- Tegelijkertijd blijft de creatieve sector een groeisector met steeds nieuwe creatieve disciplines en 70.000 studenten die een creatieve studie volgen
- FNV KIEM is veruit de grootste belangenbehartiger in de sector met een breed dienstenpakket gericht op werknemers en zelfstandigen
- Indien FNV KIEM niet de belangenbehartiger van de creatieve sector wil of kan zijn, zullen andere belangenbehartigers van binnen en buiten de FNV deze rol oppakken

### **Een bond voor de creatieve sector richt zich op werknemers en op zelfstandigen**

Het is onmogelijk om je als creatieve vakbond slechts te richten op één type dienstverband (zelfstandigen of werknemers) in de creatieve sector. In de Kunst & Cultuur en in de Creatieve Zakelijke Dienstverlening is de meerderheid van de

werkenden zelfstandig. Dit is geen verrassing omdat deze banen (van beeldend kunstenaar tot industrieel ontwerper) veelal alleen als zelfstandige zijn te verrichten. In de Grafische Sector en in de Media & Entertainment zijn er zowel zelfstandigen als werknemers. Bovendien lopen dienstverbanden steeds meer door elkaar. Er zijn steeds meer transities; werkenden worden zelfstandig en andersom. Ook zijn er steeds meer hybride ondernemers; creatieven die zelfstandig zijn én in loondienst of deels gepensioneerd en daarnaast zzp-er zijn. De traditionele scheidslijnen worden steeds waziger.

#### **WIE**

- FNV KIEM is er voor alle werkenden in de creatieve sector. Voor werknemers en zelfstandigen en voor alle creatieve disciplines van beeldende kunstenaars tot dans en van dance tot acteurs.
- FNV KIEM is er ook voor hybride vormen van werk; mensen die diverse beroepen (b.v. autonoom kunstenaar en webdesigner) en diverse dienstverbanden (b.v. zzp-er en werknemer) met elkaar combineren
- FNV KIEM richt zich naast de traditionele sectoren zoals Kunst & Cultuur en de Grafische Sector nadrukkelijk ook op andere grotere sectoren in de creatieve industrie (Media & Entertainment) en de groeisectoren daarbinnen zoals *Gaming, 3D printing, interactive design*.
- FNV KIEM richt zich daarbij in het bijzonder op jongeren. Deze jongeren zijn oververtegenwoordigd in de digitale creatieve disciplines en zorgen voor een mooie balans met de oudere leden van FNV KIEM.

### **FNV KIEM heeft in de basis een goed en breed dienstenpakket**

Door de samenvoeging van de Grafische Bond met de Kunstenbond heeft FNV KIEM van oudsher een breed dienstenpakket in huis gehad. Van collectieve onderhandeling tot auteursrecht, en van arbeidsrecht tot politieke lobby. Deze breedheid is van belang bij het binnenhalen van diverse leden. Werknemers vinden vooral de collectieve onderhandelingen en de individuele diensten rondom arbeidsrecht (hulp bij ontslag) belangrijk, en zelfstandigen vinden juist een krachtige politieke lobby, auteursrechten en contractenservice belangrijk. Dit dienstenpakket kan verbeterd worden, maar is in de basis goed. Bovendien heeft FNV KIEM twee ijzersterke troeven in handen: zij wordt gezien als solidair en betrouwbaar. Dat zijn unieke kwaliteiten die schaars zijn. Geen enkele instituut wordt nog als betrouwbaar gezien; banken niet, overheden niet en de politiek zeker niet. Dit is een kracht waar FNV KIEM op kan voortbouwen.

### **... maar er zijn ook verbeteringen in het pakket nodig**

Tegelijkertijd zie je dat jongere leden een inspirerende en moderne bond verwachten (o.a. door het geven van masterclasses en het duiden van internationale trends), de contractenservice moet goed zijn. Ze willen ook een

zichtbare bond met een sterke politieke lobby. En ze verwachten een bond die dichtbij staat en de taal van de leden spreekt.

WAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FNV KIEM behoudt en accentueert de kernwaarden solidariteit en betrouwbaarheid maar voegt daar de waarden inspirerend, modern en midden-in-de-samenleving aan toe.</li> <li>• FNV KIEM biedt leden een inspirerend verhaal over de vakbond</li> <li>• Het bestaande dienstenpakket van collectieve en individuele diensten voldoet grotendeels, maar moet worden aangescherpt en gedigitaliseerd</li> <li>• FNV KIEM is een zichtbare bond die de creatieve sector een stem in de politiek geeft</li> <li>• FNV KIEM kent het vak van de creatieveling en geeft daar richting aan door inspirerende sessies en Masterclasses</li> <li>• FNV KIEM biedt haar leden relevante informatie gericht op de creatieve discipline en duidt de internationale trends</li> <li>• FNV KIEM heeft specifieke proposities gericht op verschillende ledengroepen zoals studenten en ouderen</li> </ul>

### **De competenties van een ideaal FNV KIEM**

In het onderzoek zijn een elftal competenties gedefinieerd van belangenbehartigers, gegroepeerd in drie clusters. Dit zijn competenties die een vakbond moet hebben om waarde toe te voegen aan haar leden. Deze drie clusters van competenties zijn:

1. Verenigen van leden (o.a. kennis van de creatieve sector en doelgroep, kennis van de eigen leden, werving en behoud van leden, activiteiten om leden te verenigen, managen van de vereniging);
2. Behartigen van belangen (o.a. leveren van individuele diensten, vertegenwoordigen van collectieve belangen en het managen van campagnes);
3. Managen van de vakbond (o.a. managen van de werkorganisatie, managen van de vereniging, managen van samenwerkingsverbanden en het managen van veranderingen).

**Figuur 1: Een overzicht van de competenties van een ideaal KIEM**



Voor elk van deze competenties is gekeken hoe FNV KIEM dit op een hoger plan kan brengen. Dit is gedaan door zorgvuldig een aantal voorbeeldorganisaties te selecteren die uitblinken op gebieden waar de huidige prestaties van FNV KIEM juist achter blijven. Zo waren enkele bezochte organisaties juist goed in het managen van verenigingen (o.a. D66, Koninklijke HFC, AOb), andere organisaties blonken uit in de digitale dienstverlening (o.a. SONOS) en weer andere organisaties waren goed in het managen van campagnes (o.a. Amnesty International, Milieudefensie).

Daarnaast zijn diverse experts geïnterviewd om zo een veel beter beeld te krijgen HOE FNV KIEM deze competenties zou kunnen inrichten; wat zijn succesfactoren om de benodigde competenties goed in te richten? Hoeveel mensen en middelen heeft FNV KIEM dan nodig en wat voor soort mensen heb je dan nodig? Op basis van deze inzichten zijn investeringsplannen gemaakt. We willen immers weten of de ideale vakbond echt gerealiseerd kan worden of dat dit een onhaalbaar droombeeld blijft.

### **Het moet echt heel anders: FNV KIEM moet zichzelf opnieuw uitvinden**

Indien de leden van FNV KIEM onze conclusie delen dat er behoefte is aan een vakbond in de creatieve sector en dat FNV KIEM hierin een rol wil blijven spelen, dan blijkt uit onze analyse dat een aantal competenties krachtadig versterkt moeten worden. Dit staat helemaal los van de vraag of FNV KIEM gaat deelnemen aan de ongedeelde FNV. Ook binnen de ongedeelde FNV zal FNV KIEM zich opnieuw moeten uitvinden. De volgende zeven competenties dienen sterk verbeterd te worden:

### 1. Kennis van de doelgroep.

FNV KIEM medewerkers kennen en identificeren zichzelf met haar doelgroep en ze heeft daardoor verregaande kennis van en begrip voor de uitdagingen van de doelgroep. Ze weet deze kennis om te zetten in een uitdagend en inspirerend verhaal;

### 2. Kennis van de leden.

De ledenadministratie is volledig en juist. De bond weet wat er speelt bij leden en houdt de contactmomenten bij;

### 3. Werving en behoud van leden.

Er is een duidelijke strategie t.a.v. de werving en behoud van leden, er zijn heldere wervingsplannen per doelgroep (o.a. studenten, ouderen, grafisch, media), met duidelijke verantwoordelijkheden en een afrekening op de resultaten;

### 4. Bijeenbrengen van leden.

Er is –in samenwerking met anderen– veel aandacht voor het vak. Dit is een thema dat mensen verenigd en leden werft;

### 5. Sterk campagne management.

Sterke campagnes leveren leden op door het vergroten van de zichtbaarheid. Deze zichtbare campagnes worden ondersteund door nieuwe competenties zoals beleidsonderzoek, organizing, politieke lobby, contacten met de media;

### 6. Managen van de werkorganisatie.

Alle competenties zijn duidelijk belegd in de werkorganisatie (o.a. werving, behoud, campagnemanagement, beleid) en de verantwoordelijkheden tussen vereniging en werkorganisatie zijn evident;

### 7. Managen van de vereniging.

De vereniging is democratisch en actief. De vereniging heeft een heldere structuur met directe democratie. Veel leden zijn actief in de bond en werken mee aan taken als behoud van leden, geven van advies en organiseren van evenementen. Leden krijgen betaald o.b.v. verrichte taken in plaats van o.b.v. de uitgeoefende functie. Talenten worden gespot onder de leden, krijgen steeds meer taken en groeien eventueel door naar de werkorganisatie;

Naast de bovenstaande grote wijzigingen op zeven competentiegebieden zijn er ook talloze kleinere verbeteringen nodig (ook op de andere vier competentiegebieden). Denk daarbij aan een betere en meer digitale informatievoorziening, sterkere sturing van collectieve belangenbehartiging en samenwerken met andere partijen.

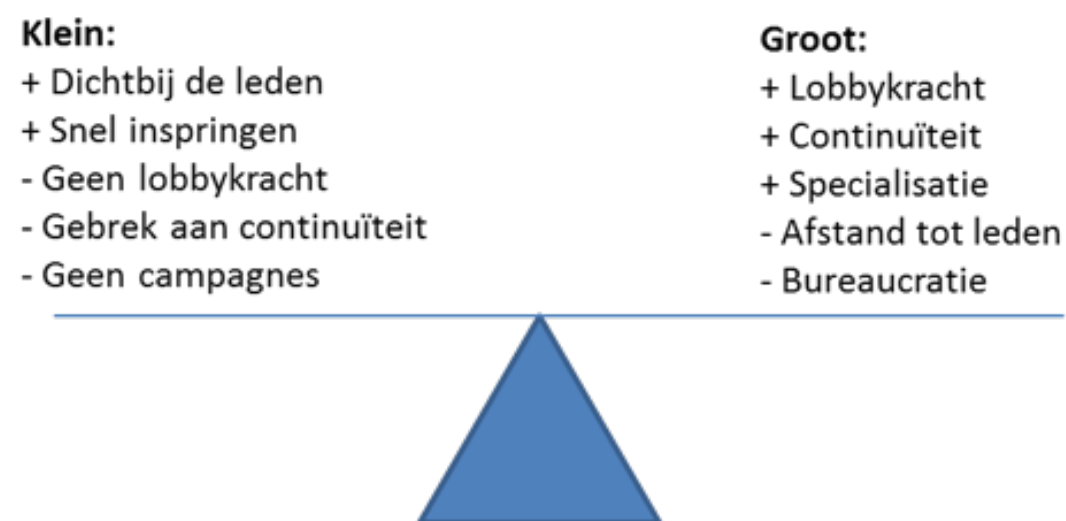
## HOE

- FNV KIEM is een transparante democratische vereniging gebaseerd op het *“one-man, one-vote”* concept.
- FNV KIEM verandert haar naam zodat deze duidelijk is en alle creatieven aanspreekt (bv. *“FNV Creatief”* of *De Creatieven - powered by FNV*)
- De vereniging is actief. Leden worden op hun specialisme ingezet. Zij verzorgen een deel van de diensten (o.a. advies, ledenbehoud, evenementen). Zij krijgen voor taken betaald, maar niet voor functies.
- Er is een heldere taakverdeling en gestroomlijnde communicatie tussen vereniging en werkorganisatie .
- Werving en behoud van leden is het grote speerpunt van FNV KIEM. Marketing & Communicatie zijn belangrijker dan CBB & IBB.
- FNV KIEM blinkt uit in campagnemanagement en is zichtbaar in de media.
- FNV KIEM zet verschillende proposities en zet soms verschillende merknamen in om verschillende doelgroepen te bereiken.
- FNV KIEM werkt actief samen met bestaande en opkomende belangenbehartigers in de creatieve sector om samen schaalvoordelen te realiseren en verschillende doelgroepen aan te spreken.

### ***Er zijn voordelen van klein zijn en pluspunten van groot***

Als we naar de belangenbehartiger van de toekomst kijken, is de vraag altijd of een bond groot moet zijn of juist klein. We hebben getracht deze vraag te beantwoorden door te kijken naar andere vakbonden en beroepsverenigingen in de creatieve sector. Dan zien we dat deze belangenbehartigers allemaal de balans zoeken tussen klein en groot.

**Figuur 2: De voor- en nadelen van omvang**



Aan de ene kant moet een belangenbehartiger klein zijn om de taal van hun doelgroep te spreken. Daardoor weten juist de kleine belangenbehartigers vaak hoge organisatiegraden te realiseren. Maar kleine bonden hebben ook een groot nadeel. Zij kunnen onvoldoende een vuist maken tegenover grote partijen, zij zijn niet in staat om grote campagnes te voeren, de media te beïnvloeden en zij hebben geen invloed op de politiek. Verder hebben kleine bonden problemen met de continuïteit van hun dienstverlening; als één individu wegvalt heeft de kleine belangenbehartiger een probleem.

Grote bonden hebben echter ook grote nadelen. De bureaucratie neemt toe en de kennis van het vak verdwijnt vaak. Grote bonden zijn vaak onvoldoende in staat om werkenden te inspireren, om voor relevante netwerken te zorgen en professionals te ondersteunen met hun vak. Hoewel de recente geschiedenis - ook binnen FNV KIEM - heeft laten zien dat er binnen de vakbeweging een sterke neiging is naar schaalvergroting, laat dezelfde geschiedenis ook zien dat groter niet per definitie beter is. Succesvolle belangenbehartigers in de creatieve sector (o.a. Equity in het V.K.: 36.000 leden en Dansk Journalistforbund in Denemarken: 15.000 leden) zijn relatief klein met tienduizenden en niet honderdduizenden leden. Voor succes is een sterke identiteit van een bond die wordt gedreven door een aantrekkelijke missie en visie is belangrijker dan de omvang.

#### **Een succesvol FNV KIEM moet tegelijkertijd klein en groot zijn**

Een succesvol FNV KIEM moet zich zo organiseren dat zij de voordelen van klein zijn kan combineren met de voordelen van groot zijn. FNV KIEM moet aan de ene kant klein zijn om zo: 1) relevante informatie te bieden, 2) dicht bij de identiteit en dagelijkse problemen van leden te staan en 3) producten en diensten aan te bieden die relevant zijn. Deze activiteiten moeten dicht bij de leden georganiseerd worden. De vereniging moet fijnmazig zijn en communicatie en informatie relevant. Een succesvolle bond moet aan de andere kant groot zijn om: 1) campagnes te kunnen managen inclusief de toegang tot politiek en media, 2) continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te garanderen en 3) een lange termijn beleid te kunnen neerzetten en kennis te ontwikkelen.

#### **Samenwerkingspartners voor een creatieve coalitie**

FNV KIEM onderzoekt de mogelijkheden voor samenwerking met verschillende bestaande belangenbehartigers uit de creatieve sector en enkele opkomende nieuwe belangenbehartigers. Deze - vaak kleinere - partijen worstelen allemaal met de continuïteit van de dienstverlening en de gebrekkige invloed in de politiek. Zij beschikken over inzicht in de ontwikkelingen bij hun doelgroep en kennen de ontwikkelingen op het vakgebied. Er is op papier een prachtige match van aanvullende competenties. Een dergelijke samenwerking tussen een kleine belangenbehartiger en FNV KIEM kan direct zorgen voor meer inkomsten, zonder dat dit veel additionele inspanning vergt. Het geeft FNV KIEM de mogelijkheid om een centrale rol te pakken in de creatieve sector en nog meer te betekenen voor die sector.

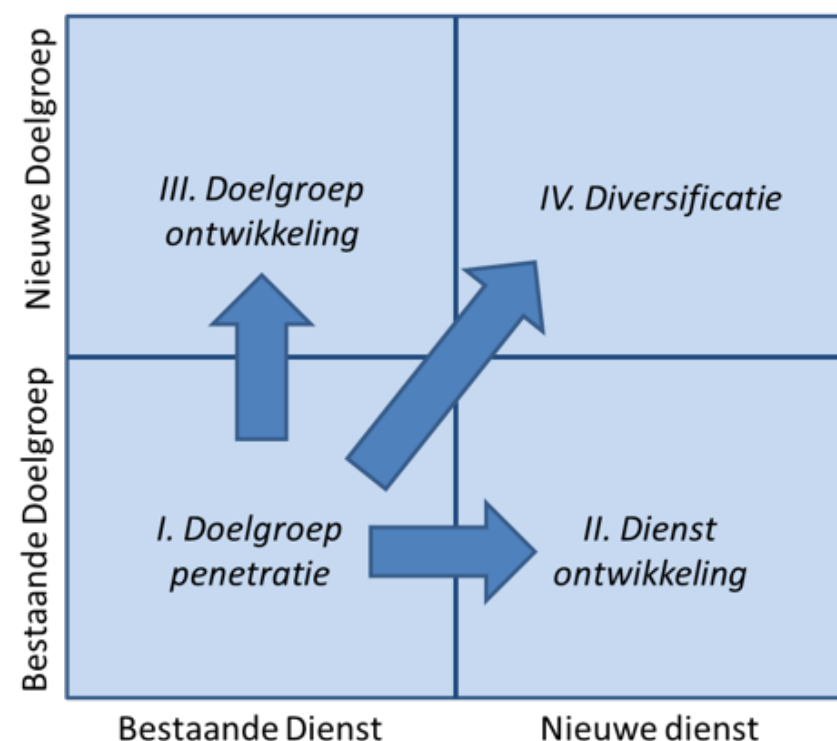
#### **Een nieuw FNV KIEM, een haalbare kaart?**

De verschillen tussen het huidige FNV KIEM en de geschetste ideale bond zijn redelijk groot. Dat kan geen verrassing zijn gezien de langdurige en aanzienlijke onvrede bij leden, de continue sterke teruggang in ledenaantal en de tientallen rapporten die eerder over FNV KIEM zijn verschenen. De basisdiensten van FNV KIEM - individuele belangenbehartiging en collectieve belangenbehartiging - zijn redelijk op orde. Maar op andere gebieden zoals de vereniging (een totaal andere structuur), de werkorganisatie (andere structuur en competenties), werving en behoud van leden (extra investering), campagnemanagement (versterken onderzoek, lobby en zichtbaarheid), merknaam (een andere), communicatie en besturing (veel meer kennisdeling) is de verandering bijna alomvattend. FNV KIEM zal niet alleen betere diensten moeten leveren aan de bestaande leden uit de Kunst & Cultuur en de Grafische sector, maar ook nieuwe doelgroepen moeten aanboren. In enkele gevallen zullen ook nieuwe diensten moeten worden ontwikkeld om de nieuwe creatieve doelgroepen aan te boren. Dat alles is niet eenvoudig.

#### **Radicaal anders... wil FNV KIEM dat wel?**

De vraag is natuurlijk wat zo'n enorme transitie kost. Een gezond financieel plan is nodig. Toch is dat in dit geval niet eenvoudig te vervaardigen. De noodzakelijke verandering is dermate groot dat we ons nauwelijks kunnen baseren op ervaringscijfers. Wat gaat een meer zichtbare bond ons opleveren in termen van ledenwerving en ledenbehoud? Ondanks deze schier onmogelijke taak hebben we getracht een gedegen financiële onderbouwing te geven van deze transformatie. Dat hebben we gedaan door een globaal financieel plan te schetsen met enkele concrete initiatieven waarvan de effecten wel degelijk redelijk zijn te berekenen. Daarnaast hebben we verschillende scenario's geschetst om zo enig gevoel te krijgen van de financiële risico's.

**Figuur 3: Ontwikkeling van diensten en doelgroepen**



**Een behoedzaam financieel plan**

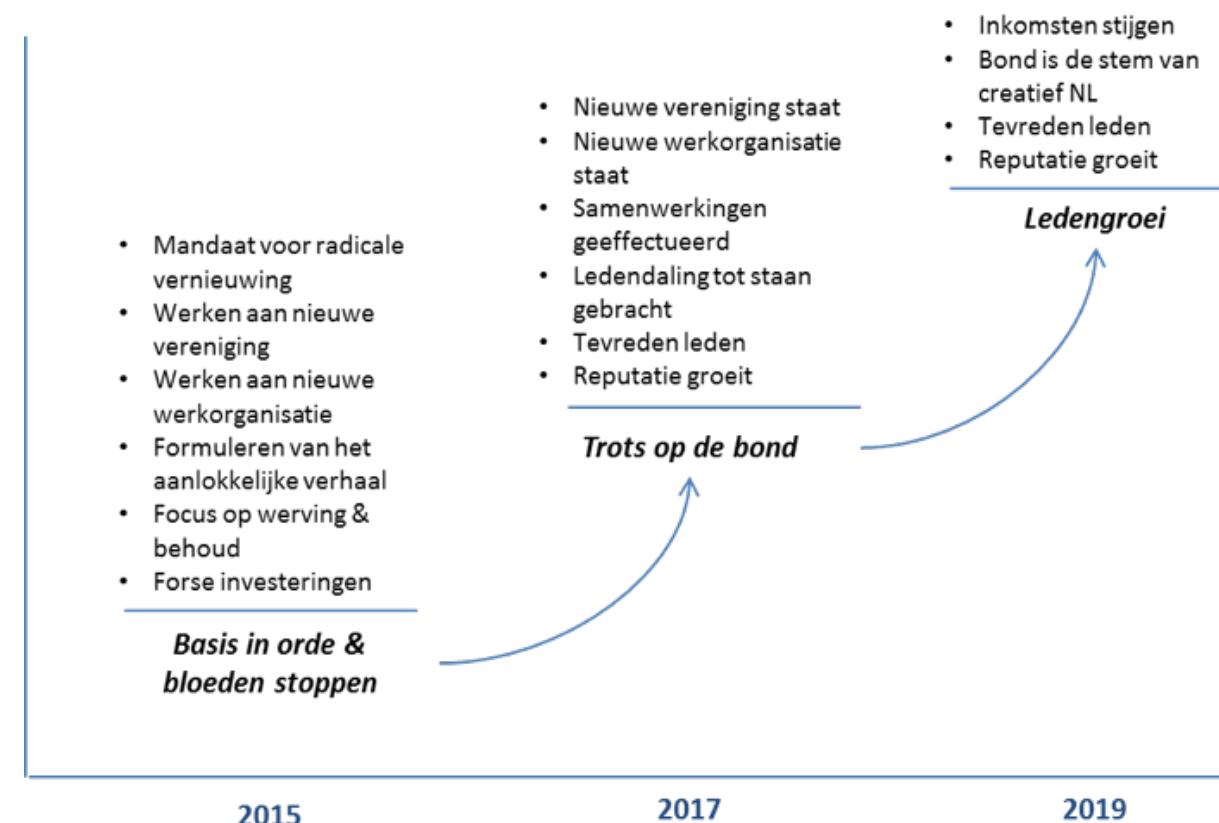
Dit financiële plan is behoedzaam opgesteld en gaat ervan uit dat de kerncompetenties van FNV KIEM in de komende zes jaar langzaam maar zeker versterkt worden. Een veranderingsproces kost immers jaren; een nieuwe vereniging heb je niet zo maar. Ook een nieuwe werkorganisatie is niet 1-2-3 gebouwd. In ons financiële plan houden we hierbij rekening met de bijbehorende investeringen, maar houden we geen rekening met de potentiële werving van leden als gevolg van deze grote, structurele verbeteringen. De financiële analyses in dit rapport zijn gebaseerd op het realiseren van een vijftal kleine en middelgrote aanpassingen die op korte termijn kunnen worden doorgevoerd:

1. Er wordt ingezet op ledenwerving onder creatieve studenten met een speciaal studentenabonnement. Na de studie wordt dit abonnement waar mogelijk omgezet in een regulier abonnement door een proactieve benadering;
2. Er wordt ingezet op het behoud van leden. De meerderheid van leden zegt af wegens de gepercipieerde kwaliteit van de diensten. Bij opzeggingen wordt persoonlijk na gebeld om leden te behouden;
3. Een substantieel deel van de inkomende telefoontjes bij IBB zijn op dit moment telefoontjes van niet-leden. Deze kandidaat leden worden in de toekomst deels overtuigd om lid te worden;
4. Er wordt (beperkt) geïnvesteerd in gerichte wervingscampagnes om leden te werven;
5. Tenslotte wordt via telemarketing geworven. Dit is een vrij dure en ineffectieve manier van werven maar brengt op korte termijn wel leden binnen.

Uit dit conservatieve financieel plan blijkt dat het aantal leden van FNV KIEM naar 45.000 leden groeit in 2020. Daar is wel een investering voor nodig van ongeveer zes miljoen. De kost gaat voor de baat uit. Het duurt acht tot tien jaar voordat die investering terug is verdiend.

Het financiële plan in dit rapport is zeker niet compleet. Als FNV KIEM zich daadwerkelijk wil transformeren in een nieuw FNV KIEM komen er vast nieuwe ideeën op die niet in deze begroting staan. Dat is ook niet erg. Wij gaan ervan uit dat elk initiatief zichzelf moet terugverdienen. Anders zal de bond er niet in investeren. Wil FNV KIEM meer wijzigingen doorvoeren dan in dit rapport zijn opgenomen, zoals wellicht een ander kantoor, dan zal het daarvoor een aparte begroting moeten vervaardigen. In de begroting zijn we ook niet uitgegaan van samenwerkingsverbanden. Het financiële plan geeft ons niets meer en niets minder dan het inzicht dat een radicaal nieuw FNV KIEM - in financieel opzicht - een haalbare kaart is met overzienbare investeringen.

**Figuur 4: De transitie naar een nieuw FNV KIEM**



### **Radicaal anders... in ons DNA?**

De vraag is natuurlijk of FNV KIEM een scherpe koerswijziging kan maken. Veel ideeën uit dit rapport zijn niet nieuw maar de realisatie ervan blijkt lastig te zijn. Dit rapport laat zien dat een heel ander FNV KIEM nodig is waar werkorganisatie en vereniging drastisch op de schop gaan. Dit vergt een duidelijke opdracht, incl. ruim mandaat en voldoende middelen, aan het bestuur om de vereniging en de werkorganisatie zeer ingrijpend te vernieuwen. Zo'n bestuur zal de gehele vereniging en de ondersteuning daarvan opnieuw inrichten in de eerste 3 jaar. Gelijktijdig zal het bestuur fors investeren in ledenwerving en ledenbehoud om weer energie en zelfvertrouwen te krijgen. Om het gevoel te krijgen; zie je, we kunnen het. Na 3 jaar moet de omslag bereikt zijn: er moeten meer leden binnen komen dan weggaan en de waardering van de leden voor de bond moet ook omhoog gaan. De tijd van investeren is dan over. Er moet geoogst worden in de periode daarna met een ledengroei tot voorbij de 40.000 leden.

### **Terug naar de Typografenbond?**

Paradoxaal genoeg lijkt de ideale vakbond op verschillende aspecten veel op die eerste vakbond van Nederland, de Typografenbond. Ook deze eerste bond was actief en zichtbaar, wist precies wat er speelde bij leden en doelgroep, had veel aandacht voor het vak en was werving van nieuwe leden cruciaal. Tot zekere hoogte staat FNV KIEM voor de opdracht om zichzelf opnieuw uit te vinden. Als je terug naar het verleden wil met een machtige en krachtige vakbond, zal je de toekomst moeten omarmen. Het adagium Back To The Future is hier van toepassing. Ook omdat die toekomst onvermijdelijk deels Engelstalig zal zijn, dat is nu eenmaal een kenmerk van de digitale creatieve sector.

## **Inleiding**

---

FNV KIEM staat voor een moeilijke beslissing. FNV KIEM moet in de komende periode onomkeerbaar besluiten hoe ze zichzelf gaat verhouden tot de vakbeweging. Gaat zij op in het ongedeelde deel van de FNV of blijft zij zelfstandig binnen de FNV?

Een eventueel besluit hierover is historisch en lastig. Dit besluit is historisch omdat het een definitieve beslissing is. Het besluit is lastig omdat het vraagstuk vele verschillende belangen en zienswijzen kent. Daarom is het cruciaal dat FNV KIEM in gezamenlijkheid een traject ingaat waarin de besluitvorming over de toekomstige structuur van de bond goed wordt voorbereid zodat het te nemen besluit gedragen en gedegen is.

Een verstandig besluit over de toekomstige structuur van de bond kan alleen genomen worden o.b.v. een gedragen visie op de toekomst van de bond en hoe zij optimaal haar leden en potentiële leden ondersteunt. Een structuur is immers ondersteunend en nooit leidend.

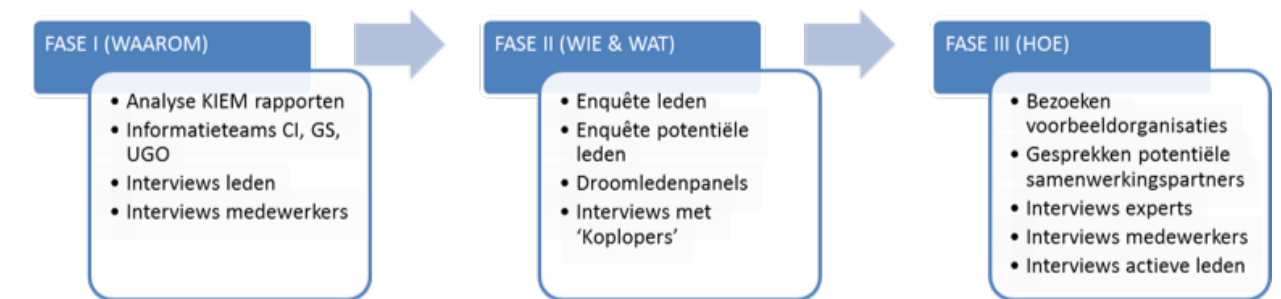
In december 2013 is FNV KIEM daarom gestart met het onderzoek naar de ideale vakbond voor de creatieve en grafische sector; wie wil, kan en moet FNV KIEM zijn om krachtig op te kunnen komen voor haar leden? Het voor u liggende rapport probeert deze visie zo goed mogelijk te schetsen: hoe ziet de ideale vakbond er uit, wie zijn haar leden, wat zijn haar diensten en, cruciaal, waarom bestaat zij?

Wij hebben in dit rapport getracht een zo helder mogelijke schets te geven van de ideale vakbond. Daarbij willen wij zo duidelijk mogelijk aangeven op welke feiten conclusies gebaseerd zijn. Als we ergens niet zeker over zijn, zullen we dit ook aangeven. Niet alles kan gedegen worden onderzocht. We hopen wel dat de contouren van de ideale vakbond in de loop van dit rapport duidelijk worden en dat de grote meerderheid van de leden deze herkent, en dat er tijdens het lezen van dit rapport een helder beeld ontstaat omtrent de eigenschappen en competenties van de ideale vakbond.

## Aanpak van het onderzoek

In dit onderzoek naar de toekomstbestendigheid van de vakbond in de creatieve sector staan de wensen, idealen en behoeften van leden en potentiële leden centraal. Je bent er immers voor die leden. Het onderzoek bestond uit drie fasen:

**Figuur 5: Fasering van het onderzoek**



### I. Fase I – “De KIEM rapporten” (december 2013)

In deze eerste fase zijn alle bestaande rapporten en de bestaande verschillende visies binnen FNV KIEM geïnventariseerd. Daarnaast is in drie informatieteams de bestaande visies en denkbeelden van de werkorganisatie en de actieve leden geïnventariseerd. Het WAAROM van de bond stond centraal. Daarbij is ook een overzicht gemaakt van de vele onderzoeken die in de laatste vijf jaar zijn gedaan naar de organisatie, diensten en leden van FNV KIEM.

*Deze fase is in medio december 2013 afgesloten met een tussenrapportage.*

**De conclusies uit fase I zijn in dit schema samengevat:**

WAAROM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Door digitalisering en bezuinigingen op cultuur heeft de sector het op dit moment moeilijk</li><li>• Tegelijkertijd blijft de creatieve sector een groeisector met steeds nieuwe creatieve disciplines en 70.000 studenten die een creatieve studie volgen</li><li>• FNV KIEM is veruit de grootste belangenbehartiger in de sector met een breed dienstenpakket gericht op werknemers en zelfstandigen</li><li>• Indien FNV KIEM niet de belangenbehartiger van de creatieve sector wil of kan zijn, zullen andere belangenbehartigers van binnen en buiten de FNV deze rol oppakken</li></ul>

## II. Fase II – “De behoeften van leden” (januari - maart 2014)

In deze fase is uitgebreid gekeken naar de ontwikkelingen in de grafische en creatieve sector en naar de behoeften van leden en potentiële leden in deze sectoren. Het WAT stond centraal. Om achter deze behoeften en onderliggende motivaties te komen zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- a. Verschillende enquêtes zijn gehouden onder leden en onder potentiële leden om de behoeften beter in kaart te brengen en de condities waaronder potentiële leden wel of niet willen lid worden.
- b. Diverse koplopers zijn geïnterviewd; d.w.z. mensen die sleutelfiguren zijn in hun beroep/sector hebben we gevraagd of zij KIEM wilde helpen om leden te werven en onder welke condities.
- c. Droomledenpanels zijn samengesteld. Dit zijn panels van leden die FNV KIEM dolgraag zou willen hebben. We hebben gevraagd wat zij nu verwachten van een bond, waarom worden ze nu geen lid en wanneer worden zij wel lid? Kortom: in deze tweede fase stond centraal WIE de doelgroep van FNV KIEM. Daarnaast hebben we gekeken WAT deze doelgroepen verwachten van een bond en WANNEER ze lid worden.

Fase II is afgesloten met een schets van de ideale vakbond; de competenties die nodig zijn om aan de behoeften van leden en potentiële leden te voldoen zodat FNV KIEM waarde toevoegt aan haar leden en zo steeds meer leden verwerft en meer leden behoudt.

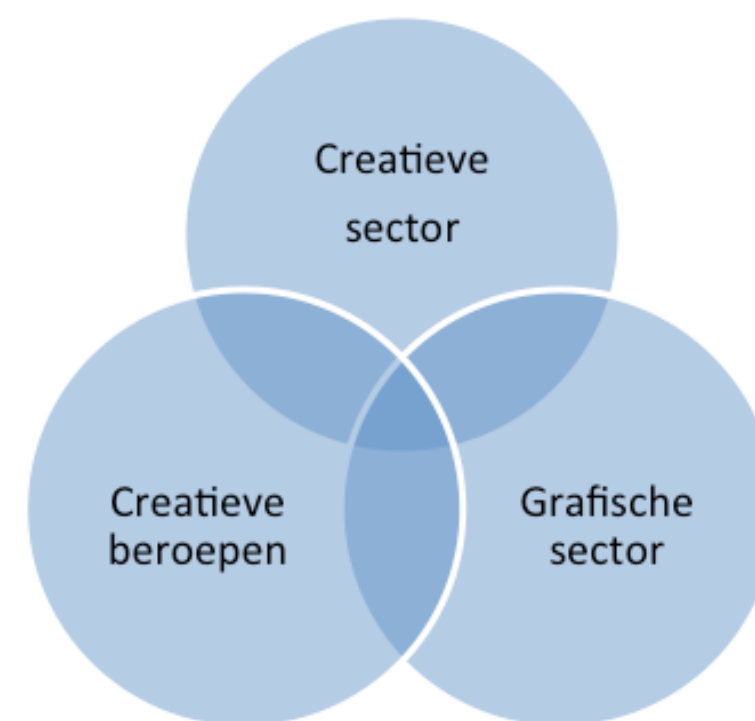
Deze fase is in medio maart 2014 afgesloten met een tussenrapportage. Wij zullen de resultaten van dit onderzoek hier niet herhalen.

### De hoofdconclusies qua doelgroepen zijn in dit schema samengevat:

WIE
<ul style="list-style-type: none"><li>• FNV KIEM is er voor alle werkenden in de creatieve sector. Voor werknemers en zelfstandigen en voor alle creatieve disciplines van beeldende kunstenaars tot dans en van dance tot acteurs.</li><li>• FNV KIEM richt zich naast de traditionele sectoren zoals Kunst &amp; Cultuur en de Grafische Sector nadrukkelijk ook op andere grotere sectoren in de creatieve industrie (Media &amp; Entertainment) en de groeisectoren daarbinnen zoals Gaming, 3D printing, interactive design</li><li>• FNV KIEM richt zich daarbij in het bijzonder op jongeren. Deze jongeren zijn oververtegenwoordigd in de digitale creatieve disciplines en zorgen voor een mooie balans met de oudere leden van FNV KIEM</li></ul>

De creatieve sector is een van de snelst groeiende sectoren van de Nederlandse economie, en daarom ook een topsector met een centrale plaats in het bedrijvenbeleid van het kabinet<sup>2, 3</sup>. Volgens de definitie van het CBS bestaat de creatieve sector uit 4 subsectoren, zijnde: (i) Kunst, (ii) Cultureel erfgoed, (iii) Media en entertainment, en (iv) Creatieve zakelijke dienstverlening. Dit is een 'enge' definitie en sluit een belangrijk deel van de Grafische industrie uit (e.g., drukkerijen van boeken, verpakkingen, tijdschriften, et cetera). Vanwege de historische context van FNV KIEM vormt de grafische sector echter een belangrijke doelgroep, en dient daarom ook te worden beschouwd als een doelgroep van FNV KIEM. Tevens is de definitie van het CBS een sectorale benadering, en sluit hiermee een groot aantal beroepen uit, die wel creatief van aard zijn maar buiten de creatieve sector vallen, en wellicht ook tot de doelgroep van FNV KIEM zouden kunnen worden gerekend. Een sectorale benadering sluit – in eerste instantie – beter aan bij een vakbond, vanwege de behartiging van collectieve belangen (e.g., cao onderhandelingen), en sluit een beroepsbenadering beter aan bij een beroepsvereniging. Toch kan FNV KIEM als creatieve vakbond ook zeker in een deel van deze beroepen een belangrijke bijdrage leveren (e.g., vakinhoudelijke kennis en individuele belangen behartiging) en is het daarom aan te bevelen om deze doelgroep zeker niet zomaar aan de kant te schuiven (zie Bijlage D en E voor een overzicht van de creatieve beroepen en de omvang van deze doelgroep). De verschillende (potentiële) doelgroepen van FNV KIEM zijn weergegeven in Figuur 6.

**Figuur 6: De verschillende doelgroepen van FNV KIEM**



<sup>2</sup> Kamerbrief 'Naar de top: Het bedrijvenbeleid in actie(s)'. Ministerie van EL&I (sept. 2011).

<sup>3</sup> Monitor Topsectoren 2012, Centraal Bureau voor de Statistiek.

In het volgende schema staat schematisch weergegeven hoe de behoeften verschillen wanneer je de doelgroepen binnen de creatieve sector vast stelt op basis van rechtspositie en leeftijd. Opgemerkt moet worden dat deze indeling een vrij eenvoudige is die niet rekening houdt met de grote verschillen in individuele behoeften en motivaties (o.a. idealisten versus calculerende burgers) tussen leden.

**Figuur 7: De behoeften van verschillende doelgroepen**

## De behoeften van de doelgroepen verschillen

Doelgroep	Reden voor lidmaatschap	Vinden dat de vakbond moet investeren in
<i>Werknemers</i>	Collectieve dienstverlening	Meer collectieve onderhandeling
<i>Zelfstandigen</i>	Individuele dienstverlening	Kracht van de politieke lobby
<i>Gepensioneerden</i>	Historie	Lobbyactiviteiten pensioen Een loket voor pensioenvragen (helpdesk)
<i>Uitkeringsgerechtigden</i>	Historie	Één loket waar je al je uitkeringsvragen kwijt kunt
<i>Potentiële leden &amp; jonge bestaande leden (jonger dan 40 jaar)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrouwbare individuele dienstverlening</li> <li>De kracht van een zichtbare politieke lobby;</li> <li>Specifieke gerichte informatievoorziening en</li> </ul>	

Op basis van de behoeften en wensen van leden en potentiële leden die onderzocht zijn in fase II, biedt FNV KIEM idealiter de volgende diensten aan:

- Krachtige politieke lobby voor creatieven, met veel aandacht voor zelfstandigen;
- Relevante communicatie over ontwikkelingen in het vak, kennis en expertise van trends (nationaal/internationaal) en de rechtspositie;
- Sterke collectieve onderhandelingen (CBB) voor werknemers (en later wellicht ook voor zelfstandigen);
- Passende individuele dienstverlening (IBB), zoals juridische dienstverlening en contractservice ondersteund door een zeer goede informatievoorziening via de website, een digitale helpdesk en digitale tools met makkelijk beschikbare informatie over arbeidsvoorwaarden, contracten etc.
- Aantrekkelijke evenementen over het vak (Masterclasses);
- Grote bereikbaarheid (een loket) voor pensioenvragen, pensioenlobby en gerichte communicatie voor gepensioneerden.
- Grote bereikbaarheid (een loket) voor uitkeringsvragen voor uitkeringsgerechtigden.

Het huidige dienstenpakket voldoet grotendeels en hoeft alleen gestroomlijnd te worden met betere processen en procedures. Diensten die niet tot de kerndiensten behoren, zoals trainingen, worden door derden verzorgd waarbij FNV KIEM deze aan haar netwerk aanbiedt voor een lagere ledenprijs (zoals de NVJ Academy).

### III. Fase III – “De organisatie van de ideale vakbond” (april - juni 2014)

In deze fase worden de behoeften van leden en potentiële leden vertaald naar een verenigingsstructuur en werkorganisatie: HOE ziet de ideale vakbond eruit? Dat wil zeggen: HOE voeg je waarde toe aan de leden en HOE zorg je voor ledengroei? Naast een blauwdruk van de ideale vakbond wordt ook een overzicht gegeven van de benodigde investeringen; hoeveel tijd en geld kost het om die ideale vakbond te worden?

Uit de vele eerdere rapporten die over FNV KIEM zijn verschenen blijkt dat er voldoende kennis is over de sterkten en zwakten van FNV KIEM, maar dat er gebrek is aan daadkracht om daar iets aan te doen. Goede ideeën worden bij FNV KIEM onvoldoende vertaald naar acties en concrete verbeteringen voor leden. Daarom is in dit onderzoek getracht ideeën zo concreet mogelijk te maken om zo te bepalen of ideeën ook echt haalbaar zijn zodat zij niet slechts blijven bij een mooi plan. Zo zijn potentiële samenwerkingspartners echt om hun commitment gevraagd en hebben we onze bezoeken van voorbeeldorganisaties belangrijke details gevraagd. Zo proberen we dit plan verder te laten gaan dan indicaties en intenties. Wij denken dat het ook echt mogelijk is om deze ideale vakbond neer te zetten.

*Het voor u liggende rapport is naast de definitieve eindrapportage ook de rapportage van fase III.*

#### Aanpak van fase III; HOE ziet de ideale vakbond er uit?

In fase III hebben we uitgewerkt HOE FNV KIEM in onze ogen succesvol kan zijn in de creatieve sector. Wij hebben verschillende competenties gedefinieerd die een sterke belangenbehartiger nodig heeft om succesvol te zijn in de creatieve sector. Vervolgens zijn wij op bezoek gegaan bij verschillende voorbeeldorganisaties en experts binnen en buiten KIEM om beter te begrijpen hoe deze competenties gerealiseerd kunnen worden. Als we bijvoorbeeld zeggen dat KIEM een sterker campagnemanagement nodig heeft, wat bedoelen we daar dan precies mee? Welke medewerkers en middelen heeft FNV KIEM dan nodig? En hoeveel medewerkers zijn dat dan: 3 of zelfs 10? Door op bezoek te gaan bij andere succesvolle organisaties hebben we getracht van deze organisaties te leren en dit te vertalen naar een ideaal FNV KIEM. Hoe ziet dit nieuwe FNV KIEM er dan uit? Uit hoeveel mensen bestaat deze ideale organisatie, wat voor soort mensen, wat doet de vereniging dan en wat doet de werkorganisatie? Op basis van deze inzichten hebben we onze investeringsplannen gemaakt. We willen immers weten of de ideale vakbond echt gerealiseerd kan worden en wat dit ongeveer vergt, of dat dit alles een onhaalbaar droombeeld is. In de bijlage kunt u lezen welke voorbeeldorganisaties wij bezocht hebben en welke personen wij geïnterviewd hebben om een beter zicht te hebben op de benodigde competenties.

Dat betekent overigens niet dat de aanbevelingen uit dit rapport altijd de enige manier is om een nieuw FNV KIEM te realiseren. Er zijn meerdere wegen naar Rome. Enkele competenties kunnen slechts op één manier worden ingevuld, maar andere competenties zijn weer op verschillende manieren in te richten. Als de leden van FNV KIEM een keus maken voor een ingrijpend andere bond, binnen of buiten de ongedeelde FNV, zal de vereniging ook een opdracht en mandaat moeten geven aan een bestuur om die nieuwe vakbond te creëren. Dit rapport kan daarbij dan als leidraad dienen. Maar ook niet meer dan dat. Onderweg zal een bestuur eigen keuzes moeten maken die onvermijdelijk zullen verschillen van de aannames in dit rapport.

## 1. Competenties van de ideale vakbond

Uit fase II van het onderzoek bleek duidelijk WIE de doelgroep moet zijn van een groeiend FNV KIEM: naast kunstenaars en de grafici zullen dit de groeiende creatieve beroepen moeten zijn zoals de grafisch ontwerpers, de dance, de pop, de fotografen, de AV professionals, de 3D-professionals, de gamers, de web en app designers en ontwikkelaars, et cetera. Uit fase II bleek ook helder WAT deze potentiële leden verwachten van een vakbond. Een vakbond moet de kerndiensten collectieve en individuele belangenbehartiging vasthouden, de waarden solidariteit en betrouwbaarheid behouden, maar deze in een modern jasje stoppen, de communicatie moet relevanter en meer op de doelgroep en de bond moet meer inspireren door o.a. Masterclasses. Ook dient de politieke lobby en de zichtbaarheid versterkt te worden.

Op basis van de inzichten uit fase II en diverse interviews is een model gemaakt van de ideale belangenbehartiger. Dit resulteerde in elf competenties die een belangenbehartiger in de creatieve sector nodig heeft. Dit model bestaat uit drie hoofcompetenties (verenigen van de creatieve sector, behartigen van de belangen van leden en organiseren van de vereniging en werkorganisatie) en een elftal onderliggende competenties.

**Figuur 8: Elf competenties van een belangenbehartiger**



## 2. Uitwerking van de ideale vakbond

---

De praktische vertaling van de eisen en wensen waaraan de ideale vakbond moet voldoen is uitgewerkt in de vorm van competenties en succesfactoren. Welke vaardigheden moet FNV KIEM in huis hebben om de ideale vakbond voor creatieven in de toekomst te worden; welke taken moet de ideale vakbond kunnen vervullen en HOE moeten deze vervuld worden? De antwoorden op deze vragen zijn in fase III verder uitgezocht.

### Eisen voor toekomstbestendigheid

De eisen waaraan de ideale vakbond voor creatieven moet voldoen zijn geformuleerd na de tweede fase van het onderzoek (zie Tussenrapportage fase II):

1. Blijf een vakbond voor zowel werknemers als zzp'ers.
2. Waarborg de diensten die belangrijk zijn voor de huidige leden; wees sociaal en betrouwbaar.
3. Investeer in diensten voor jonge creatieven; wordt modern, inspirerend en dynamisch.
4. Bouw een netwerk van actieve, productieve leden; sta midden in de samenleving.
5. Lever zo veel mogelijk diensten digitaal; lever veel diensten met toegevoegde waarde (ook voor de kleine beurs).
6. Zorg voor specifieke kleuring in de communicatie naar verschillende doelgroepen door inzet actieve leden; wees relevant.

Om aan deze eisen te voldoen, moet FNV KIEM zich op een aantal punten drastisch verbeteren en zich aanpassen aan de wensen van haar doelgroepen. Op basis van de behoeften van de doelgroepen en de huidige situatie bij FNV KIEM werden de volgende belangrijke verbeteringen geïdentificeerd:

**1. Werving en behoud van leden.** Er moet een duidelijk plan per doelgroep komen hoe we leden gaan aantrekken en behouden. Voor elke sector c.q. doelgroep zal er een plan en business case moeten komen en moet de verantwoordelijke afgerekend worden op het resultaat.

**2. Digitaliseren dienstverlening.** Bijvoorbeeld de individuele dienstverlening (IBB) zal verder gedigitaliseerd moeten worden zodat er alleen telefonisch contact is als er een belangrijk en acuut probleem is. Informatievoorziening kan en moet veel meer digitaal via website en apps.

**3. Organiseren van inspirerende evenementen rondom het vak.** Zoals masterclasses en bijeenkomsten over internationale ontwikkelingen.

**4. Campagnemanagement wordt professioneel opgezet.** Met thema's zoals auteursrechten, zelfstandigenaftrek/schijnzelfstandigen, het belang van cultuur, et cetera. Onderdeel hiervan is ook het versterken van het aantrekkelijk verhaal van de bond. De bond moet weer de visionair zijn voor de creatieve sector met duidelijke meningen in leidende media en gevraagd spreker bij belangrijke conferenties. De bond moet ook meer durven. FNV KIEM is nog steeds een belangrijke gesprekspartner in de politiek en die troefkaart moet meer gespeeld worden.

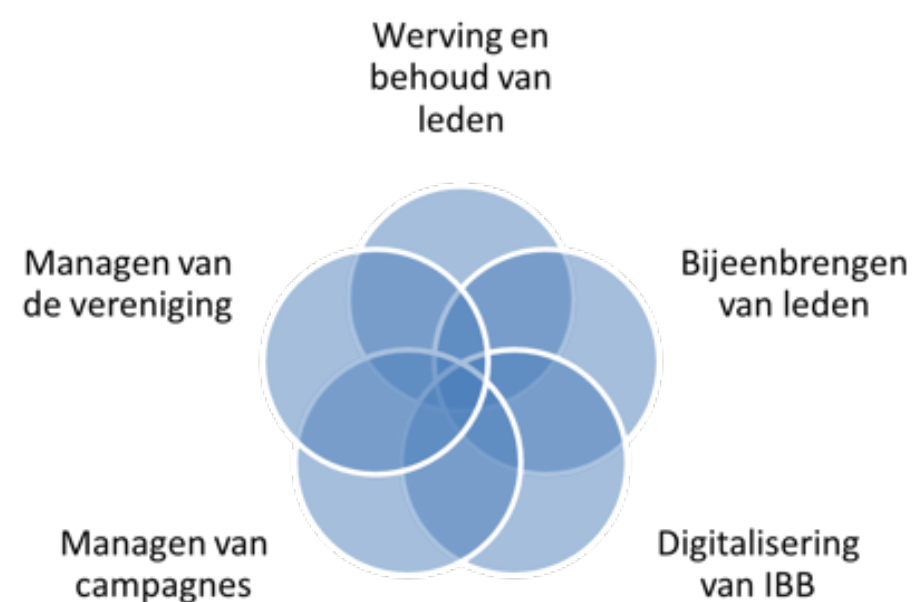
**5. Actieve leden krijgen in de toekomst een belangrijkere rol.** Ze draaien mee bij evenementen en campagnes, ze helpen bij werving en voeren diverse andere activiteiten uit.

**6. Diepere en bredere kennis van de creatieve sector.** Op dit moment heeft FNV KIEM onvoldoende kennis van bepaalde onderdelen van de kunsten; met name de opkomende digitale kunsten (app, gaming, 3D-printing, media, ontwerp, et cetera).

**7. Verenigingsstructuur vernieuwen.** Op dit moment zijn vooral ouderen goed vertegenwoordigd in de vereniging van FNV KIEM. Voor de toekomst is het gewenst om in het algemeen veel meer jonge leden te werven, maar ook meer jonge kaderleden bij de vereniging te betrekken. Dit vraagt om een verenigingsstructuur die waarin nieuwe leden snel invloed kunnen uitoefenen op beslissingen en jonge leden de mogelijkheid krijgen om actief te worden op een manier die passend is voor hen.

Gekoppeld aan het competentiemodel uit hoofdstuk 1 (zie pagina 29) kunnen we constateren dat de grootste verbeteringen benodigd zijn bij de volgende competenties: a) Werving en behoud van leden, b) Bijeenbrengen van leden, c) Digitalisering van dienstverlening, d) Managen van campagnes en e) Managen van de vereniging. Daarom hebben we diverse experts en voorbeeldorganisaties bezocht die juist goed zijn in deze competenties om een goed beeld te krijgen wat het nu betekent om te excelleren op deze gebieden.

**Figuur 9: Verbeterpunten uit fase II**



Per competentie hebben we, naast interviews met externe en interne experts, de volgende voorbeeldorganisaties bezocht:

- Werving en behoud van leden: AOb, Amnesty International NL;
- Bijeenbrengen van leden: AOb, de Unie KBO;
- Digitalisering dienstverlening: Sonos;
- Managen van campagnes: Milieudefensie, Amnesty International, D66 ;
- Managen van de vereniging: Koninklijke HFC, D66, Facility Management NL.

#### **Conclusies uit bestaande inzichten en goede voorbeelden**

Door verschillende voorbeeldorganisaties te bezoeken en interne en externe experts te interviewen, is er een beeld ontstaan van succesfactoren per onderzochte competenties. Hoe moet je de competentie invullen, wil je succesvol zijn als vakbond voor creatieven? De succesfactoren staan hieronder opgesomd per competentie en worden verderop toegelicht<sup>4</sup>. Op basis van de vastgestelde succesfactoren, is een inschatting gemaakt van de mensen en middelen die nodig zijn om de competenties te vervullen. Deze inschatting bepaalt de aannames voor de extra investeringen, verder uitgewerkt in de business case die in hoofdstuk 4 te vinden is. Veel interessanter zijn alle lessen die FNV KIEM kan leren van deze voorbeeldorganisaties. Wij raden de werkorganisatie en de leden van FNV KIEM aan om in de komende weken, maanden en jaren nog veel meer organisaties te bezoeken om daarvan te leren en zichzelf te inspireren. Neem bijvoorbeeld alleen maar de AOb wiens ledenaantal al jaren groeit tegen de algemene trend in.

De voorwaarden voor een ideale vakbond voor creatieven kunnen op verschillende manieren gecreëerd worden, zoals ook blijkt uit de kaders met voorbeelden uit andere organisaties. De ideale organisatievorm is dan ook aan FNV KIEM om verder uit te werken. Dit rapport reikt hiervoor slechts een eerste schets aan. Wij kunnen o.b.v. een tiental bezoeken en interviews ook niet meer beweren. Wel denken wij dat er heel veel informatie te vinden is in dit rapport, voldoende informatie om inzicht te krijgen in de richting en omvang van de noodzakelijke verandering om over de toekomst van FNV KIEM te beslissen.

Overzicht met succesfactoren per competentie van de ideale vakbond voor creatieven

#### **• Sterk in verenigen van werkenden in de creatieve sector:**

- o Kennis van de sector en & doelgroep:
  - Heldere profilering met duidelijke uitgangspunten
  - Slimme samenwerking voor extra expertise
  - Sterke identificatie werkorganisatie met missie vereniging
- o Kennis van leden
  - Alle kennis bijhouden op één plek
  - Aantrekkelijke communicatiekanalen voor direct contact
- o Werving en behoud van leden
  - Specialisten verantwoordelijk voor ledenwerving

<sup>4</sup> Deze succesfactoren zijn niet uniek, maar geven redelijk aan wat een vakbond allemaal goed moet doen.

- Zichtbaarheid van probleemoplossend vermogen én passie voor vakmanschap
- Aparte aandacht voor verkoop in de klantcontactstrategie
- Snel schakelen voor behoud
- Kwaliteitscontrole op dienstverlening
- Lidmaatschap op maat
- o Bijeenbrengen van leden
  - Autonomie voor actieve leden
  - Breed contactvlak voor communicatie op maat
  - Taakgerichte inzet en beloning met prestatieafspraken
  - Proactief talent spotten en ontwikkelen
  - Bestuurlijke vernieuwing versnellen
  - Kantoor voor werkorganisatie én leden
  - Communiceren over resultaten
  - Digitale uitwisseling is de norm
  - Standaard inspireren en op verzoek informeren
  - Innovatie stimuleren
- **Onderscheidend in behartigen van belangen van werkkenden in de creatieve sector:**
  - o Leveren van individuele diensten
    - Digitalisering voor 24/7 dienstverlening
    - Breed juridisch en fiscaal aanbod voor werknemers en zzp'ers
    - Vakinhoudelijk en sociaal aanbod door actieve leden
    - Cursusaanbod creatieve sector via een aparte academie
  - o Vertegenwoordigen van collectieve belangen
    - Gespecialiseerde belangenbehartigers
    - Focus voor meer effect van collectieve onderhandelingen en lobby
    - Capaciteit voor beleidsontwikkeling
  - o Managen van campagnes
    - Campagneleider voor campagnekracht
    - Optimale synergie tussen IBB, CBB, marketing en communicatie
    - Sterk imago

## Toelichting op de succesfactoren

### Competentie: Kennis van de sector & doelgroepen Succesfactoren:

#### o Heldere profilering met duidelijke uitgangspunten

De ideale vakbond voor creatieven heeft een heldere visie op de creatieve sector en een missie die richting geeft en tegelijkertijd ruimte laat voor specifieke (vakinhoudelijke) invulling per sub-sector. De visie is terug te vinden in het DNA van de organisatie, en alle producten en diensten die de vakbond aanbiedt dragen bij aan het volbrengen van de missie. Een heldere profilering vraagt om logische keuzes. Zo behartigt de ideale vakbond voor creatieven alle belangen van de werkkenden in de creatieve sector die direct met hun professionele inzet te maken hebben. De werkkenden in de creatieve sector zijn werknemers en zzp'ers die werkzaam zijn in de grafimedia, kunst & cultuur, media & entertainment en creatief zakelijke dienstverlening<sup>5</sup>.

*De Algemene Onderwijsbond (AOB) heeft als missie: goed onderwijs, gegeven door goed geschoold, professioneel en gemotiveerd personeel. De AOB heeft zo bewust de keuze gemaakt om zich in het verlengde van het vak te profileren, en zich niet alleen op rechtspositie maar ook op onderwijsinhoud te richten. Daarom gaat hun magazine het Onderwijsblad niet alleen over alles wat er komt kijken bij het beroep docent, maar blinken ze op dit gebied ook uit: in 2009 ontving het Onderwijsblad de prijs voor de beste onderwijsjournalistiek.*

#### o Slimme samenwerking voor extra expertise

Voor beroepsverenigingen is het makkelijk om zich met behoud van autonomie bij de ideale vakbond aan te sluiten. De leden van de beroepsvereniging kunnen gebruik maken van de uitgebreide dienstverlening van de vakbond, en de vakbond maakt gebruik van de specifieke kennis van de beroepsvereniging over sub-sectoren in de creatieve sector, een win-win situatie die de vakbond extra expertise oplevert.

*Milieudefensie (MD) heeft haar actieve achterban tijdens de campagne 'Samen voor gezonde lucht' vergroot door aansluiting te zoeken bij lokale groepen die actief zijn op het gebied van milieu en verkeer. Veel van deze groepen zagen in de samenwerking met MD een kans om hun eigen doelen beter na te streven. Zij deden daarom als groep mee aan de meetcampagne van MD, zonder hun eigen identiteit te verliezen. Zo heeft MD tijdens die meetcampagne op honderd plekken data over luchtkwaliteit opgehaald. Dit zijn veel meer plekken dan ze alleen met hun bestaande achterban hadden bereikt.*

<sup>5</sup> De definitie van de creatieve sector bestaat uit de doelgroepen van de grafimedia en de creatieve beroepen volgens het CBS. GOC Grafimedia in cijfers: <http://www.goc.nl/over-GOC/nieuws/Grafimedia-in-cijfers-2013-is-uit!>

CBS werkzame beroepsbevolking; creatieve beroepen in cijfers: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/selection/default.aspx?DM=SLNL&PA=80815NED&VW=T>

### **o Sterke identificatie werkorganisatie met missie vereniging**

Voor de ideale vakbond werken mensen die zich sterk identificeren met de missie van de vakbond en daardoor extra gemotiveerd zijn om zich in te verdiepen in de kwesties die in de sector spelen. Persoonlijke ervaringen in de sector dragen bij aan de motivatie, dus indien mogelijk worden werkzaamheden door actieve leden uitgevoerd of mensen uit de doelgroep actief uitgenodigd voor vacatures bij de vakbond.

*Milieudefensie is een idealistische organisatie, maar ze zijn geloofwaardig omdat ze idealisme met expertise combineren. MD weet veel meer van verkeer, voeding, grondstoffen en energie af dan de mensen die erover beslissen. Ivo Stumpe, campagneleider Verkeer: 'Zo volg ik zelf al acht jaar alle wetgeving en wetenschappelijke publicaties rond verkeer en dat maakt dat je een sterk onderbouwd verhaal kan vertellen en als autoriteit wordt gezien, bijvoorbeeld door de pers. Het weten alleen is niet genoeg, iedereen moet weten dat jij het weet. Daarom moet je in de krant staan, rapporten uitbrengen, brieven schrijven, netwerken onderhouden. Om dit allemaal voor elkaar te krijgen, maak ik soms wel weken van 60 uur. Maar dat heb ik er voor over, ik wil winnen en alle kansen benutten die zich voordoen.'*

## **Competentie: Kennis van de leden**

### **Succesfactoren:**

#### **o Alle kennis bijhouden op één plek**

De ideale vakbond heeft één digitaal systeem voor ledenadministratie en het bijhouden van contactmomenten met leden (ook bij IBB, CBB, bijeenkomsten et cetera), die door iedereen die contact heeft met leden bijgewerkt wordt. Leden kunnen ook zelf inloggen op een deel van het systeem, om direct wijzigingen in te voeren en om hun eigen interesses aan te geven. Ieder kwartaal wordt de data geanalyseerd om managementinformatie uit te halen, maar deze gegevens worden ook gebruikt om communicatie op maat mogelijk te maken. Omdat zo alle verschillende data over leden in één systeem zit, kan er optimaal gebruik worden gemaakt van de kennis over leden die anders over de hele organisatie verspreid is.

*Sonos is een snel groeiend bedrijf dat draadloze muzieksystemen verkoopt. Sonos registreert alle contactmomenten in hun CRM-systeem en bouwt hierdoor veel kennis over klanten op. Deze kennis wordt op verschillende manieren gebruikt. Zo gebruikt de afdeling marketing het CRM-systeem om specifieke klantgroepen te benaderen. Bijvoorbeeld gebruikers van de eerste generatie Ipad, die het muzieksysteem binnenkort niet meer via deze Ipad kunnen gebruiken. Zij krijgen informatie op maat toegestuurd om hen tijdig op de hoogte te brengen.*

*D66 heeft thema-afdelingen op verschillende onderwerpen waar leden zich bij aan kunnen sluiten. Door de invoering van een nieuw CRM-systeem kan je als lid van D66 inloggen op Mijn D66 en daar je interesses aangeven, bijvoorbeeld voor thema-afdelingen. Sinds dit mogelijk is, zijn de thema-afdelingen verdubbeld in aantal leden dat zich actief wil inzetten.*

*Amnesty International NL (AI) houdt in haar CRM-systeem bij via welke actie een donateur of lid bij AI binnen is gekomen. Ieder klantcontact wordt geregistreerd en ook andere gegevens zoals leeftijd, deelname aan andere acties en aanwezigheid op bijeenkomsten worden bijgehouden. AI is continu aan het leren in hun klantcontactstrategie. Het basisprincipe is dat ze mensen zo laagdrempelig mogelijk benaderen, door hen eerst verder informeren over het onderwerp waarvoor ze in actie zijn gekomen, daarna meer over het werk van AI in het algemeen en pas achter in het proces zit de geldvraag. Op basis van analyses (AI heeft een data-analist intern) proberen ze vervolgens verschillende tactieken uit om betrokkenheid te vergroten.*

#### **o Aantrekkelijke communicatiekanalen voor direct contact**

Bij de ideale vakbond loopt veel contact met leden via de vakgroepen die een goede afspiegeling zijn van hun leden zijn en zo weten wat de leden interesseert en waar ze behoefte aan hebben. Om deze kennis in de werkorganisatie te krijgen, is er structurele uitwisseling tussen de vakgroepen en werkorganisatie georganiseerd. Maar de werkorganisatie haalt ook zelf direct kennis op over de behoeftes van leden via een aantal sterke communicatiekanalen, zoals een goed gelezen magazine, een digitaal ledenpanel en door het uitzetten van onderzoeken onder leden.

*De Unie Katholieke Bond Ouderen (KBO) is compleet 'bottom up' georganiseerd, hetgeen betekent dat alle directe contacten met leden door de lokale verenigingen zelf wordt gedaan. Toch heeft de KBO-koepel zelf ook direct contact met lokale leden door een aantal sterke communicatiekanalen aan te bieden: Nestor, het maandelijks, door leden zeer gewaardeerde magazine waar altijd veel reacties op komen; het digitale ledenpanel met 1.000 leden, waaronder regelmatig een vraag wordt uitgezet; de Servicetelefoon, bemand door getrainde vrijwilligers en iedere ochtend bereikbaar. Via de verhalen van leden die via al deze kanalen binnen komen en geregistreerd worden, heeft de KBO veel inzicht in wat er speelt en gelijk aantoonbare onderbouwing voor collectieve belangenbehartiging.*

## **Competentie: Werving en behoud van leden**

### **Succesfactoren:**

#### **o Specialisten verantwoordelijk voor ledenwerving**

De ideale vakbond heeft een senior marketeer die wervingsplannen gericht op groeisectoren, zoals de media en entertainment en nieuwe digitale creatieve beroepen, bedenkt en uitvoert. De marketeer wordt hierbij geholpen door kwartiermakers uit die groeisectoren, die voor hun inzet vergoed worden; een extra investering die voor goede aansluiting bij nieuwe doelgroepen noodzakelijk is. In de werving ligt extra focus op jongeren, zodat de aansluiting met de nieuwste generatie steeds gezocht wordt, waardoor voortdurend op de toekomstbestendigheid van de vakbond wordt ingezet.

*Vis à Vis Theater heeft vorig jaar heel bewust een jonge marketeer met commerciële achtergrond aangetrokken om een strategie te ontwikkelen om de kaartverkoop en het bereik te optimaliseren. Deze marketeer is erg ambitieus, krijgt een percentage van de verkoop en bijt zich er helemaal in vast. De resultaten zijn zichtbaar: voorgaande jaren had het gezelschap rond deze tijd 10.000 kaarten verkocht en nu zijn dat er al 20.000.*

*De AOb wil een afspiegeling van de beroepsbevolking in het onderwijs zijn en zet daar sinds een paar jaar fors op in: met 2,5 FTE specialisten op werving en een budget van 1,5 tot 2 miljoen, is het dalende ledenaantal veranderd in een groei van 1.000 leden per jaar. Actieve leden worden als PR consultants getraind en ingezet, bijvoorbeeld bij voorlichting op scholen. Deze voorlichting aan de voorexamenklas op de PABO bestaat uit workshops die gaan over vakinhoudelijke onderwerpen, zoals communicatie met ouders, orde houden en solliciteren. De kwaliteit van deze workshops is zo goed, dat sommige PABO's studiepunten geven voor het bijwonen er van. De actieve leden die PR consultant zijn worden voor deze inzet betaald.*

#### **o Zichtbaarheid van probleemoplossend vermogen én passie voor vakmanschap**

Vast onderdeel van een wervingsplan is aanwezig zijn op plekken waar de nieuwe doelgroepen te vinden zijn. De ideale vakbond laat zich -online op fora en offline op evenementen en broedplaatsen- zien door kennis te delen en een duidelijke visie uit te dragen op problemen in het vakgebied. De voorbereiding en coördinatie hiervoor wordt door de senior marketeer verzorgd, met ondersteuning van een junior. Naast het aanhaken op plekken en evenementen van anderen, organiseert de vakbond ook zelf bijeenkomsten. De juridisch medewerkers van de vakbond doen bijvoorbeeld spreekuren voor niet-leden om de expertise en meerwaarde van de vakbond te laten zien. Daarnaast spreekt de vakbond leden en potentiële leden ook aan via de motivatie voor hun beroep. Ambassadeurs - de actieve leden van vakgroepen - organiseren bijvoorbeeld masterclasses met grote namen uit hun vakgebied en geven workshops op vakopleidingen, waarbij

ze een beroepsinhoudelijk programma combineren met een kennismaking met de vakbond. Eens per jaar organiseert de vakbond een beeldbepalend publieksevenement over ontwikkelingen in de creatieve sector. Bij iedere gelegenheid zorgt de vakbond zelf voor het ophalen van contactgegevens van geïnteresseerden. Daarna is er altijd een vervolg op dit contact met potentiële leden.

*De Algemene Onderwijsbond heeft in 1998 twee koerswijzigingen doorgevoerd: minder besturen en meer activiteiten doen, en zich niet alleen op rechtspositie maar ook op onderwijsinhoud richten. Aandacht voor het vak levert enthousiasme op: steeds minder leden komen op regionale bijeenkomsten over cao veranderingen af, maar de zaal is vol met leden en potentiële leden wanneer de bijeenkomst gaat over de toekomst van gymnasia.*

#### **o Aparte aandacht voor verkoop in de klantcontactstrategie**

De ideale vakbond heeft een klantcontactstrategie waardoor leden en potentiële leden in de centrale contactkanalen anders bediend worden. Zo worden niet-leden die bellen naar de vakbond door een enthousiaste medewerker geholpen, die precies kan vertellen wat de vakbond doet en met de potentiële klant meedenkt hoe de vakbond kan helpen. Wanneer het niet-lid inderdaad graag geholpen wordt, kan deze gelijk lid worden en vervolgens worden doorgeschakeld naar een dienstverlenende specialist. Met klantcontactstrategie die verkoop van support scheidt, kunnen deze niet-leden geholpen en tegelijkertijd geworven worden.

*Sonos leidt klanten via alle kanalen in twee stromen: mensen die nog geen klant zijn naar Verkoop, en klanten die al een Sonos-apparaat gekocht hebben naar Support. Bij Verkoop worden potentiële klanten geholpen door enthousiaste mensen die goed kunnen uitleggen wat Sonos is en met de klant mee kunnen denken, dus sterk in sociaal contact zijn. Bij Support werken de technische specialisten, die klanten helpen om specifieke problemen op te lossen. Sonos traint alle mensen van hun klantenservice zelf, omdat ze veel waarde hechten aan de precieze manier waarop hun klanten geholpen worden. Alleen de erg simpele vragen, over leveringsdata bijvoorbeeld, worden geoutsourcet, dan hoeft iemand alleen maar even in het systeem te kijken.*

*Een kwart van de bellers die jaarlijks bij het IBB call center van FNV KIEM terecht komen, zijn geen lid. Dit zijn potentiële leden die zo binnen komen wandelen, maar op de juiste manier ontvangen moeten worden om ze over alle voordelen van de vakbond te kunnen informeren.*

### o Snel schakelen voor behoud

Naast een plan voor de werving van leden, heeft de ideale vakbond ook een goed behoudsplan. Zo is bekend dat de eerste drie jaar van het lidmaatschap cruciaal zijn, dus er wordt proactief gezorgd dat er minste één keer in de eerste drie jaar persoonlijk contact is met een nieuw lid. Bij FNV KIEM vertrekt 20% van de nieuwe leden het eerste jaar, dus wellicht loont het om al in het eerste jaar proactief contact te zoeken<sup>6</sup>. Ieder kwartaal worden de leden die op hebben gezegd door de meest aangewezen persoon nagebeeld. Het contactpersoon van vakgroep, de klachtenservice of de belangenbehartiger belt, afhankelijk van de reden van opzegging, om te kijken of de vakbond de opzegger toch nog van dienst kan zijn. Wellicht kan een klacht toch nog opgelost worden (17% van de leden van FNV KIEM vertrekt op basis van onvrede over de service, prijs en kwaliteit) of kan een klant alsnog geholpen worden (15,5% van de vertrekkende leden van FNV KIEM is ontevreden over klantenservice)<sup>7</sup>. Deze tijdsinvestering zorgt voor een goede nazorg. En door de leden die zo alsnog behouden blijven, verdient de investering zichzelf terug. Ook leveren deze telefoontjes een constante stroom aan informatie op voor verdere verbetering van de dienstverlening.

*Het landelijk bureau van D66 maakt ieder kwartaal een overzicht van de leden die opzeggen en vragen hen naar de reden van opzegging. De opzeggers die een landelijke reden opgeven, worden vervolgens gebeld door Tweede Kamerleden, de opzeggers die een andere reden geven, worden na gebeld door de lokale afdelingen. 30% van de opzeggers blijft toch lid als resultaat van dit nabellen.*

### o Kwaliteitscontrole op dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening van de ideale vakbond is hoog, waardoor de vakbond mooie resultaten boekt op het gebied van collectieve belangenbehartiging, maar ook goed kan concurreren met aanbieders van individuele belangenbehartiging, zoals rechtsbijstand. Uit onderzoek onder de leden blijkt dat 20% van de loyaliteit van de leden afhankelijk is van de kwaliteit van de dienstverlening<sup>8</sup>. Om de kwaliteit hoog te houden, worden leden na het afnemen van een dienst om een evaluatie gevraagd. Verder wordt er ieder jaar een tevredenheidsonderzoek onder alle leden gehouden. Aan de hand van de opgehaalde informatie maakt iedere afdeling van de werkorganisatie jaarlijks een ontwikkelplan met presentatienormen.

<sup>6</sup> Onderzoeksrapport FNV KIEM Een nieuw lid is zilver, een lid behouden is goud (2014) Karima Ettalhaoui

<sup>7</sup> Onderzoeksrapport FNV KIEM Een nieuw lid is zilver, een lid behouden is goud (2014) Karima Ettalhaoui

<sup>8</sup> Ledentevredenheidonderzoek FNV KIEM 2009

*Uitgangsprincipe bij Sonos is 'Customer care with minimal effort maximum experience'. Sonos focust in de prestatie van de klantenservice op twee KPI's (key performance indicators): hoeveel moeite het de klant heeft gekost en hoeveel tevredenheid heeft het de klant heeft opgeleverd. Ze doen dat met CES (Customer Effort Score), een score van 1 tot 5 om de moeite mee te meten, en NPS (Net Promoter Score) een score van 1 tot 10 om de ervaring te meten. Deze KPI's zijn nu trending in de markt en komen van Harvard vandaan, ze blijken het meest effectief te zijn om de kwaliteit van het klantcontact te meten. Na ieder klantcontact vraagt Sonos de klant één evaluatievraag, namelijk om een cijfer te geven voor een van de twee factoren. Tip van Denny Haayen, director customer care bij Sonos: 'Je moet sowieso niet voor de klant gaan denken, dan loop je gevaar de verkeerde conclusies trekken. Vraag het!'*

### o Lidmaatschap op maat

Verschillende doelgroepen vragen om verschillende proposities. Bij de ideale vakbond is er ruimte om een passend lidmaatschap per doelgroep aan te bieden. Bijvoorbeeld voor het calculerende lid een standaard lidmaatschap voor € 12,50 voor de collectieve belangenbehartiging, met aanvullend de mogelijkheid om per dienst (met fikse korting) te betalen voor individuele belangenbehartiging indien nodig. Het lidmaatschap zou ook per vakgroep kunnen verschillen: de ene vakgroep vraagt een hogere prijs voor het lidmaatschap en maakt alle bijeenkomsten gratis, de andere vakgroep wil de prijs zo laag mogelijk houden en vraagt een entreprijs per bijeenkomst. Of de prijs kan per leeftijd verschillen, zoals een lage instapprijs voor startende jongeren. Uit solidariteit zou de vakbond ook tijdelijk een lagere prijs kunnen aanbieden, wanneer een lid op wilt zeggen omdat hij/zij minder verdient.

*Amnesty International NL zoekt naar alternatieve aanbiedingen op het moment dat een lid wil opzeggen. Wellicht wil het lid nog op de hoogte worden gehouden van specifieke onderwerpen bijvoorbeeld. Gezien de trend naar meer tijdelijke interesse, zijn ze nu aan het experimenteren met tijdelijke lidmaatschappen. 'Je moet niet te benauwd zijn, maar een aanpak uitproberen. Al doende leert men. Zo dachten we voorheen dat er een strikte splitsing was tussen mensen die geld geven en mensen die tijd geven, maar dat blijkt niet zo te zijn', vertelt Simone Appelmann, hoofd actieve achterban AI NL.*

## Competentie: Bijeenbrengen van leden

### Succesfactoren:

#### o Autonomie voor actieve leden

De vakbond van de toekomst heeft een celstructuur, waarbij vakgroepen van leden uit één sub-sector een cel vormen. Daarnaast zijn er vijf regio's, die ook cellen vormen. De besluitvorming is zo geregeld dat zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid laag in de vereniging ligt, bij de cellen zelf. Vakgroepen

en regio's krijgen jaarlijks een eigen budget waarover ze achteraf verantwoording afleggen. Eigen ideeën kunnen zo snel uitgevoerd worden. Iedere cel heeft een vast contactpersoon bij de vereniging, die als een soort regelaar ondersteuning verleent aan de cel.

*De Unie KBO is een vereniging van 11 provinciale bonden waarin weer 520 lokale afdelingen verenigd zijn. De afdelingen zijn compleet autonoom, ze hebben eigen statuten en eigen gelden. De lokale afdelingen werven hun eigen leden, organiseren hun eigen activiteiten en doen hun eigen communicatie. Samen beslissen de afdelingen uit één regio hoeveel ze afdragen aan de provinciale bond. De provinciale bonden beslissen op hun beurt weer hoeveel ze afdragen aan de Unie. Het landelijke bureau betreft de bonden in een zeer vroeg stadium bij het jaarplan. Op basis daarvan stelt het landelijk bureau een begroting en het bedrag voor de afdracht voor. De leden beslissen of ze akkoord gaan. De budgetteringsbevoegdheid ligt zo dicht bij de leden en het landelijk bureau wordt jaarlijks uitgedaagd om vraaggericht te werken.*

*D66 zet zich in voor meer directe democratie en heeft ook de democratie in de vereniging, bestaande uit afdelingen op lokaal, regionaal en op landelijk niveau, zo direct mogelijk georganiseerd. De partij is zo ingedeeld dat zowel de macht als de controle daarop geheel en uitsluitend thuishoort in de desbetreffend niveau. Overkoepelend zijn de vijf richtingwijzers die het gedachtegoed van de partij weergeven. Iedere gekozen D66 volksvertegenwoordiger wordt bij het aandragen van oplossingen geacht naar deze richtingwijzers te handelen.*

#### **o Breed contactvlak voor communicatie op maat**

De ideale vakbond heeft een breed contactvlak aangepast op verschillende identiteiten, doordat de verschillende vakgroepen zelf met de leden in hun sub-sector communiceren. Iedere vakgroep staat vrij om een eigen identiteit aan te nemen, met eigen naam en een eigen website met powered by de ideale vakbond, waardoor de communicatie dicht bij de doelgroep georganiseerd wordt en daardoor goed aansluit. Met behulp van slimme digitale hulpmiddelen is ook de communicatie vanuit de werkorganisatie op maat, leden krijgen een nieuwsbrief die is samengesteld op basis van hun interesses.

*Voor de gemeenteraadsverkiezingen heeft Anne Bos van de lokale afdeling D66 Delft, nu verkozen tot gemeenteraadslid, zich ingezet voor meer actieve leden. 'We boden een training van anderhalf uur aan. Deze training was eigenlijk vooral een uitgebreide kennismaking. Na een korte intro vroegen we aan iedereen om de volgende zin af te maken: 'Ik ben lid van D66 omdat...' Zo kwamen we veel te weten over ieders motivatie. Daarna vroegen we gelijk in te vullen wanneer je mee kon doen aan een actie, zoals flyeren. Vervolgens kon ik op basis van deze informatie duidelijke vragen stellen aan de leden en hen een passende taak geven als vrijwilliger. Deze aanpak leverde voor de verkiezingscampagne de inzet van zo'n 70 à 80 vrijwilligers gedurende twee maanden op. De aanpak heb ik zelf bedacht en werkte hier goed.'*

#### **o Effectieve interactie tussen actieve groepen leden en werkorganisatie**

Tussen actieve leden en de werkorganisatie zijn vaste contactmomenten en aanspreekpunten. Bijvoorbeeld met behulp van een vast contactpersoon die ondersteunend aan een vakgroep of regio is. De werkorganisatie biedt een pakket van diensten aan en het is aan de vakgroep om de vertaling van de vakbond naar het eigen netwerk te maken. De werkorganisatie kan de vakgroep vervolgens in de uitvoering van die vertaling ondersteunen. Jaarlijks worden er wederzijds afspraken gemaakt over de activiteiten die vakgroepen, regio's en werkorganisatie gaan ondernemen. De voortgang wordt gedurende het jaar op vaste momenten gecheckt en indien nodig bijgesteld.

*Beroepsvereniging Facility Management Nederland heeft veel enthousiaste actieve leden en veel bevoegdheden laag in de organisatie belegd. Om toch focus in de verenigingsactiviteiten te houden en het beschikbare budget niet te overschrijden is er een duidelijke plannings- en budgetcyclus ingevoerd, waarin de verschillende geledingen van de vereniging nauw betrokken worden. Het bestuur stelt de algemene verenigingskaders in overleg met de verschillende geledingen vast, waarna de kenniskringen, commissies en regioteams hun plannen maken, deze met elkaar afstemmen en budgetten worden verdeeld. De verenigingsmanager (directeur) faciliteert deze plannings- en budgetcyclus en stuurt op de realisatie van de plannen, ook in financieel opzicht. In kwalitatief opzicht wordt de voortgang van de plannen in de gaten gehouden met een balanced score card waarop de stand van zaken van de belangrijkste activiteiten in kleur worden weergegeven: groen, oranje of rood om aan te geven hoe het ervoor staat. De balanced score card is niet alleen voor het bestuur en verenigingsmanager handig instrument, maar ook voor de kenniskringen, commissies en regioteams zelf. Het geeft een goed totaaloverzicht van hoe het gaat met het realiseren van alle plannen en met de plannen van de betreffende geleding zelf.*

### **o Taakgerichte inzet en beloning met prestatieafspraken**

De werkorganisatie van de ideale vakbond is dienstbaar aan de leden en wordt aangestuurd door een directeur, die verantwoording aflegt aan een bestuur dat uit gekozen leden bestaat. Er is op hoofdtaken een duidelijk onderscheid tussen vereniging en werkorganisatie. De vereniging bepaalt het beleid en evalueert de uitvoering. De werkorganisatie 'ontzorgt' de vereniging door ledenadministratie, klantenservice en centrale communicatiekanalen te organiseren. In de verdere uitvoering, bijvoorbeeld in het contact met leden en potentiële leden, zijn er veel acties die ook goed of zelfs beter door actieve leden vervuld kunnen worden. Actieve leden zich hiervoor inzetten krijgen een taakgerichte vergoeding. De hoogte van de vergoeding gaat op basis van de hoeveelheid acties en de hoeveelheid tijd die hiermee gemoeid is. Zo worden actieve leden betaald op basis van hun uitgevoerde taken, niet op basis van de functie die ze vervullen. Een ander voordeel van het denken in klussen is dat een projectmatige insteek goed past bij de hedendaagse trends in vrijwilligerswerk. De taakgerichte inzet met prestatieafspraken geldt ook voor de werkorganisatie, zodat er wederzijds duidelijke afspraken zijn en prestaties goed geëvalueerd kunnen worden.

*Bij de AOb lopen werkorganisatie en vereniging in elkaar over. Voor het gewone lid maakt het niet uit of iemand van de werkorganisatie of van de vereniging is. De zeer actieve 'vrijwilligers' (kaderleden) zijn ook medewerkers, zij worden voor hun uren gecompenseerd bij hun werkgever of als zzp'er op basis van hetzelfde uurloon (€ 34,-) betaald. Deze AOb consultants rapporteren waar ze geweest zijn en ontvangen dan ook vergoeding op voorwaarde dat ze activiteiten verrichten, en niet op basis van hun functie. De consultants volgen één of twee scholingen per jaar en hebben jaarlijks een functioneringsgesprek. Met 1 FTE bondskaderscholing regelt de AOb dit. Het afleggen van verantwoording over activiteiten is door de hele organisatie heen ingevoerd, ook het hoofdbestuur legt verantwoording af over haar uren.'*

### **o Proactief talent spotten en ontwikkelen**

Actieve leden spelen een zeer essentiële rol in de ideale vakbond. Ze draaien mee bij evenementen en campagnes, ze helpen bij werving en voeren diverse andere activiteiten uit, zoals spreekuren en voorlichting op scholen. Ze ontvangen daarvoor training, financiële vergoedingen en groeimogelijkheden. De kwaliteit van deze acties hangt van de kwaliteiten van de actieve leden af. Daarom wordt er continu gewerkt aan het spotten en ontwikkelen van talent. Ieder nieuw lid geeft bij inschrijving specifieke interesses aan en hoe hij/zij actief zou willen worden voor de vakbond. Een talentcommissie houdt de nieuwe aanwinsten in de gaten en voert talentgesprekken om interne vacatures te vervullen. Zo kunnen nieuwe leden al snel een functie in de vereniging vervullen. Actieve leden blijven zich via jaarlijkse coachgesprekken ontwikkelen binnen de vereniging.

*Leden van de Koninklijke HFC, de grootste amateurvoetbalclub van Nederland, worden bij inschrijving gelijk gevraagd hoe ze zich willen inzetten voor de club. Het uitgangspunt is: we zijn een vereniging, dus we doen vrijwilligerswerk. Op het aanmeldformulier wordt aan nieuwe leden gevraagd welk soort vrijwilligerswerk ze zouden willen doen. Als ze dat niet invullen, worden ze door KHFC opgebeld om het na te vragen. Op basis van deze formulieren gaat de vrijwilligerscommissie op zoek naar goede kandidaten voor vacatures.*

### **o Bestuurlijke vernieuwing versnellen**

De ideale vakbond heeft een directe democratie, waardoor ieder lid stemrecht heeft in de algemene ledenvergadering. De ALV is een interessante bijeenkomst, waarbij het maken van beslissingen wordt gecombineerd met kennisuitwisseling via workshops. Dit is mogelijk omdat een groot deel van de beslissingen al via online stemmen en in de cellen zelf zijn genomen. Bestuurstermijnen zijn gelimiteerd tot een paar jaar en kunnen maar eenmaal verlengd worden, waardoor er continue verloop is in de samenstelling van het bestuur. De continuïteit in besturen wordt gegarandeerd door een vaste inwerkperiode en de mogelijkheid om er een duo functie van te maken. Ook daardoor kunnen jongere leden met minder tijd toch bestuursfuncties op zich nemen.

*De AOb is om haar kader te vernieuwen de AOb Academie gestart, een intensief eenjarig opleidingstraject waarin je alles leert over het functioneren van de vakbond. Het is eigenlijk een soort traineeship, met een strenge selectie vooraf. De AOb selecteert niet op leeftijd, maar nodigen geschikte jongere leden wel actief uit om zich op te geven. Per jaar doen zo'n 10 tot 18 leden deze opleiding en ze ontvangen een certificering wanneer ze het jaar volbrengen. De opzet werkt: uit de groep met gecertificeerde is nu één DB-lid voortgekomen, vier leden in het hoofdbestuur, een aantal mensen in de werkorganisatie en zeer velen die een kaderfunctie vervullen.*

### **o Kantoor beschikbaar voor werkorganisatie én leden**

Het kantoor van de werkorganisatie van de ideale vakbond is ook een plek waar actieve leden terecht kunnen om hun acties te organiseren. Het kantoor is gevestigd op een dynamische plek; wie weet wel in een creatieve broedplaats, waar naast werkplekken ook atelierruimtes en geluidsstudio's zijn. Het kantoor is niet alleen overdag, maar ook 's avonds open, aangezien veel actieve leden hun (vrijwilligers)werk buiten werktijd doen. Door het kantoor beschikbaar te stellen voor werkorganisatie en leden, wordt effectief gebruik gemaakt van de middelen die er zijn.

*De Koninklijke HFC heeft op maandagavond vaste clubavond, waarop het clubhuis beschikbaar is voor vrijwilligers om met elkaar af te spreken en hun acties te organiseren. Deze avond heeft het bestuur nieuw leven ingeblazen door zelf ook onze besprekingen op maandagavond in het clubhuis te plannen. Een goede manier om op de hoogte te blijven.*

#### **o Communiceren over resultaten**

De communicatie vanuit de ideale vakbond focust zich op impact: welke problemen lost de vakbond voor haar leden op? De thema's worden niet in beleidstaal benoemd, maar vertaald naar de concrete situatie van de leden. Zo worden in de nieuwsbrief een belangrijk onderwerp in de collectieve belangenbehartiging via persoonlijke verhalen besproken. Deze verhalen weet de vakbond op te halen door goede uitwisseling tussen communicatie, IBB en CBB. Succesvolle acties en mooie resultaten van IBB en CBB worden direct bij de pers onder de aandacht gebracht zodra het nieuwswaarde heeft.

*De Unie KBO heeft de communicatieafdeling versterkt met extra deskundigheid en mankracht, waardoor ze nu minder in beleidstaal communiceren. Er wordt niet meer over het dossier Welzijn & Wonen gesproken, maar over KBO Thuis en niet meer over het dossier Veiligheid, maar over KBO Veilig. Ook in het magazine Nestor is dit terug te zien in een herkenbare en persoonlijke vertaling van de vaste thema's. Communicatie en Belangenbehartiging stemmen nauw met elkaar af om elkaar hierin te versterken: iedere week zitten ze een half uurtje bij elkaar.*

#### **o Digitale uitwisseling is de norm**

Digitale communicatie is de norm binnen de vakbond van de toekomst. Via slimme ICT-oplossingen kunnen leden 24/7 gebruik maken van dienstverlening van de vakbond, gericht informatie ontvangen, maar ook elkaar makkelijk vinden en onderling kennis uitwisselen. Social media zoals Twitter en Facebook worden als volwaardig communicatiekanalen ingezet, beheerd door een online community manager. De ontwikkeling van digitale diensten (websites, apps, games) worden dicht bij de bond georganiseerd. De magazines worden digitaal uitgegeven en verstuurd. Drukwerk is voor speciale gelegenheden. Bij behoefte kunnen ouderen worden geholpen met deze digitaliseringslag.

*Veel efficiënter dan telefonisch contact is een forum waarop mensen elkaar helpen. Sonos heeft een forum op hun website, als daar een vraag wordt gesteld en er komen drie antwoorden op, dan geeft Sonos aan welk antwoord het juiste is en verschijnt er bij dat antwoord 'Sonos approves this answer'. 'Een erg makkelijke en snelle manier van klanten helpen. In het begin waren we nogal huiverig voor een publieke community', vertelt director customer care Denny Haayen, 'bang voor wat we zouden horen. Niet bang zijn zeg ik nu, het levert zoveel op. Ja, je gaat negatieve geluiden horen en mensen gaan openbaar over je klagen, maar je komt wel te weten wat ze echt willen. Toen wij ons forum starten, kwamen daar veel mensen bijeen die een nieuw Sonos product met specifieke features wilden. Omdat we dat nog niet konden leveren, werd er enorm geklaagd op het forum. Maar we hebben dat product wel gemaakt, de mensen die het wilden zijn erg tevreden, het forum stond er vol over en de verkoop is ontploft.'*

*De Katholieke Bond voor Ouderen doet veel communicatie met haar leden digitaal. Bijvoorbeeld KBO Nieuws, een nieuw digitaal magazine waarin een aantal vroegere nieuwsbrieven gebundeld zijn. Op de eerste editie is positief gereageerd. KBO zet ook iPads in voor ouderen om langer zelfstandig te kunnen blijven. De Unie KBO leidt voor KBO-afdelingen iPads-coaches op om wegwijs te maken met de tablet. Volgens de KBO biedt een iPad ouderen de mogelijkheid om beter en langer regie te houden over hun eigen leven en gezondheid. En dat is hard nodig nu de overheid flink gaat snijden in ouderenzorg. Met deze actie heeft de KBO het NOS Journaal gehaald.*

#### **o Standaard inspireren en informeren op verzoek**

De ideale vakbond focust in haar communicatie op ontwikkelingen in de creatieve sector en op de resultaten van de belangenbehartiging. Het is belangrijk om te laten zien wat het landelijk bureau doet, om de 'black box' zoveel mogelijk te openen, maar het meer intern gerichte verenigingsnieuws wordt apart aangeboden, voor wie daarin geïnteresseerd is. Zo kan de algemene communicatie meer inspireren dan informeren, hetgeen de aantrekkelijkheid verhoogt.

*Naast het populaire magazine Nestor en meer verenigingsnieuws gerichte KBO Nieuws, stuurt de Unie KBO ieder kwartaal een voortgangsbericht over de resultaten van landelijke belangenbehartiging naar de provincies. Zo laten ze zien welke acties ze hebben ondernomen en wat het opgeleverd heeft. Belangrijk om dit zichtbaar te maken voor de achterban die er om vraagt.*

#### **o Innovatie stimuleren**

De ideale vakbond heeft een fonds (€ 50.000,- tot € 100.000,-) waarmee creatieve innovaties gestimuleerd worden en innovatieve concepten van de bond worden ontwikkeld. Leden, vakgroepen en regio's kunnen hieruit middelen verwerven.

## Competentie: Leveren van individuele diensten (IBB)

### Succesfactoren:

#### o Meer digitalisering voor 24/7 dienstverlening

De individuele belangenbehartiging is 24/7 bereikbaar via de legal webdesk, een plek op de website waar veel informatie direct beschikbaar is. Hier kunnen standaardcontracten en algemene bepalingen gevonden worden, maar ook de laatste berichtgeving over onderwerpen zoals zelfstandigenaftrek en pensioenen. Het opzetten van de webdesk vraagt een investering, vervolgens houdt een juridisch medewerker met affiniteit voor communicatie de content actueel. Via de klantenservice is het juridisch call center bereikbaar voor leden die acuut advies nodig hebben. Deze leden kunnen ook geholpen worden door actieve leden die getraind en gecertificeerd zijn. De juridische medewerkers zijn 90% van hun tijd bezig met individuele dienstverlening en 10% met juridische ondersteuning van collectieve belangenbehartiging, zodat er goede onderlinge afstemming is.

*Joop Spaargaren, jurist en leidinggevende IBB FNV KIEM: 'Vragen die niet zo specialistisch zijn, kunnen we veel beter afvangen via de website. Daar hebben we nu ondersteuning voor nodig of komen de juristen er niet aan toe door de werkdruk doen. Ik denk aan een 'legal web desk', die standaarddocumenten genereert en bijv. standaardcontracten levert, up to date en relevant nieuws bevat en zorgt dat er actuele informatie op de website staat over onderwerpen waar veel vragen over binnenkomen. Ik schat in dat een of twee medewerker hiermee bezig zouden moeten zijn, met een extra investering van 1 FTE om zo'n webdesk op te starten en draaiende te houden. Verder hebben IBB en communicatie idealiter meer connectie, waardoor er over succesvolle zaken frequenter gepubliceerd wordt en actuele kwesties, waar wij veel vragen of zaken over binnen krijgen, meer zichtbaar worden gemaakt. Ook zou er veel beter contact moeten zijn tussen IBB en CBB, waardoor de kwaliteit van onze dienstverlening op meerdere vlakken verbeterd kan worden. CBB kan met meer input van IBB veel beter inspelen op de actualiteiten. Als IBB meer tijd zou hebben, dan kunnen cao's in eerder stadium juridisch gecheckt worden, wat ook beter is voor de kwaliteit.'*

#### o Breed juridisch en fiscaal aanbod voor werknemers en zzp'ers

Een steeds groter deel van de werkenden in de creatieve sector is zzp'er. Om ook zzp'ers goed van dienst te kunnen zijn, heeft de ideale vakbond en breed pakker van juridische en fiscale diensten. Zo kunnen internationaal werkende creatieven voor Engelstalige contracten en algemene voorwaarden ook bij de vakbond terecht. Ook voor werknemers is het pakket breed: van algemeen advies voor de OR, tot uitleg over het UWV en pensioenadvies. De vakbond kan zo'n breed pakket aanbieden omdat veel vragen via de website beantwoord worden en speciaal getrainde leden actief zijn als consultants en een groot deel van de informatie- en adviesvragen kunnen beantwoorden. Wanneer een lid hulp nodig heeft, wordt deze verwezen naar de juridisch medewerker. Het echt specialistische werk wordt uitbesteed.

#### o Actieve leden zorgen voor vakinhoudelijk en sociaal aanbod

Kennis over het vakmanschap zit bij de leden, daarom organiseren leden zelf passende vakinhoudelijke bijeenkomsten zoals masterclasses, indien nodig ondersteund door de werkorganisatie. Verder weten de leden zelf het beste de behoefte aan sociale activiteiten zoals netwerkborrels, vandaar dat zij het aanbod hierin voor hun vakgroep zelf bepalen en uitwerken.

*De vereniging van Facility Management NL (FMH) is opgebouwd uit kenniskringen op inhoudelijke thema's, commissies voor organisatorische onderdelen en regioteams, die – veelal in samenwerking met een kenniskring – verantwoordelijk zijn voor het organiseren van de regionale bijeenkomsten. Verenigingsmanager Roel Masselink: 'We zijn echt een beroepsvereniging: als facility manager word je lid van FMN als je jouw vak serieus neemt en je jezelf verder wilt ontwikkelen op dit vakgebied. De meeste van onze activiteiten gaan over de inhoud. Zo zijn we vaak te vinden op beurzen om kennis te delen en het vakgebied te promoten. Op basis van onze kennis gaan we ook de samenwerking met andere partijen aan. Op veel verschillende manieren: van sponsoring van acties en advertenties op de website door leveranciers, tot partnerships op kennisdelen met MBO- en HBO-instellingen. We reiken jaarlijks een scriptieprijs uit op MBO, HBO en master-niveau. Al deze acties worden door of met onze actieve leden georganiseerd.'*

#### o Cursusaanbod creatieve sector via een aparte academie

Een aparte academie organiseert trainingen en cursussen voor de hele creatieve sector. Deze academie doet dat op een ondernemende manier, met een actueel aanbod, in samenwerking met vakgroepen en beroepsverenigingen indien gewenst. Leden van de vakbond krijgen korting op de trainingen, die ook voor niet-leden toegankelijk zijn.

*Nederlandse Vereniging voor Journalisten heeft een geolied Academy bureau met 2 man in dienst die sterk in het actualiseren van het aanbod en inspelen op de behoefte. Hun bereik in 2013 was 900 deelnemers. Projectcoördinator Ineke Rutgers FNV KIEM: 'Ik vind trainingen een belangrijke PR marketing tool: je laat je expertise zien en als deelnemers enthousiast zijn over de training, willen ze misschien ook wel lid worden. Ik zou ze dus, en dat gebeurt al, altijd aan leden en niet-leden blijven aanbieden, voor leden tegen gereduceerd tarief. Deze samenwerking kan zich uitbreiden. Een overkoepelende academie voor de creatieve industrie lijkt mij een goed idee, waarbij ook de beroepsverenigingen hun inhoudelijke input en expertise inbrengen.'*

## Competentie: Vertegenwoordigen van collectieve belangen (CBB)

### Succesfactoren:

#### o Gespecialiseerde belangenbehartigers

De belangenbehartigers (bestuurders) van de ideale vakbond hebben veel kennis van hun sub-sectoren, een sterk netwerk op de werkvloer bij de grootste werkgevers en goed contact met de ambassadeurs van de vakgroepen die bij hun sub sectoren horen. Zij focussen zich op collectieve onderhandelingen in het veld. Ook trainen ze kaderleden tot consultants, die de vakbond kunnen vertegenwoordigen in commissies, raden en overlegorganen. Ze schakelen verder met IBB voor juridische zaken en met de beleidsmedewerker wanneer extra context of onderzoek gewenst is.

#### o Focus voor meer effect van collectieve onderhandelingen en politieke lobby

Door extra in te zetten op de onderhandelingen voor cao's bij grote werkgevers (bijvoorbeeld door inzet van organizing), kunnen goede resultaten geboekt worden. De ideale vakbond zet met deze kerncao's de standaard, die vervolgens als voorbeeld voor de rest van de sub-sector gelden. Voor belangenbehartiging bij de overheid wordt er in de politieke lobby op specifieke thema's gefocust, die met campagnes extra kracht worden bijgezet. De vakbond heeft een vaste lobbyist in dienst, die dossierkennis en lange termijn relaties kan opbouwen, noodzakelijk om succesvol te kunnen lobbyen.

*Mariken Gaanderse, zelfstandig programmamanager en ervaren lobbyist: 'Ik geloof niet dat je lobby goed kan uitbesteden, dan gaat het een eigen leven leiden. Het gaat om het opbouwen van langetermijnrelaties, dus je moet capaciteit vrijmaken om dit structureel op te pakken. Als je veel capaciteit hebt, kan je een paraplu aan lobby activiteiten ontplooiën. Heb je maar weinig capaciteit, dan kan je beter voor de steel gaan en je inspanningen op één specifiek doel richten en focussen op dat stuk waar je echt verschil kunt maken.'*

#### o Capaciteit voor beleidsontwikkeling

De ideale vakbond is geloofwaardig in lobby en campagnevoeren, omdat de bond vakbond expert is op de thema's waar hij zich op inzet. Deze expertise is het resultaat van praktijkervaring, maar ook van intensieve kennisopbouw. Beleidsmedewerkers houden alle politieke en juridische ontwikkelingen rond de vaste thema's bij en heeft een netwerk van wetenschappers rond zo'n thema. De beleidsmedewerkers zit samen met de onderzoeker die zich richt op algemene kennis van de sector en de doelgroepen binnen de sector op dezelfde afdeling. De beleidsmedewerkers doen op basis van gesignaleerde ontwikkelingen suggesties voor lobbyacties, dragen bij aan passend onderzoek en schrijven mee aan adviesrapporten. Zo kan de vakbond niet alleen misstanden aan de kaak stellen, maar ook alternatieve oplossingen aandragen. Naast algemene kennis over de creatieve sector, weet de vakbond ook persoonlijke verhalen bij de data. Via monitoring van de individuele en collectieve belangenbehartiging worden

deze verhalen opgehaald, maar ook via de vakgroepen van sub sectoren komen achtergrondverhalen bij de vakbond binnen. Vakgroepen en onderzoeker(s) wisselen op wederzijds verzoek kennis uit.

*Het imago van Amnesty International Nederland is betrouwbaar, emotioneel betrokken en onafhankelijk. Wat AI zegt, wordt als waar aangenomen door publiek en politiek. Dit komt door de grote deskundigheid die AI op het gebied van mensenrechten heeft opgebouwd. Zij doen al jaren eigen onderzoek, schrijven zelf rapporten en schakelen daarbij met AI-afdelingen in andere landen, waardoor ze kennis van de lokale situatie kunnen krijgen die voor anderen ontoegankelijk is. Op deze manier versterken en bevestigen zij steeds hun autoriteit op mensenrechten.*

## Competentie: Managen van campagnes

### Succesfactoren:

#### o Campagneleider voor campagnekracht

De ideale vakbond focust op een of twee campagnes per jaar, deze worden in het jaarplan opgenomen. De campagneleider brengt per campagne verschillende expertises uit de organisatie bij elkaar in een campagneteam. Met dit team maakt de campagneleider een plan voor alle activiteiten (lobby, acties, publiekscampagne) rond een geschikt thema's als auteursrechten of zelfstandigenaftrek/schijnzelfstandigheid. Onderdeel een goed campagneplan is een sterke theory of change en een stakeholderanalyse: wat wil je veranderen en wie ga je daarvoor beïnvloeden? De verschillende activiteiten rond één thema worden tijdens de campagne zo op elkaar af gestemd dat gezamenlijk een sterker effect wordt bereikt. Campagnevoeren is een specialisme en daarom ook belegd bij een gespecialiseerde campagneleider. De campagneleider wordt ondersteund door de marketingafdeling, samen onderhouden ze bijvoorbeeld contacten met de media.

*Campagnevoeren is het hoofddoel van Milieudefensie. De werkorganisatie is georganiseerd in diensten en in drie overkoepelende campagneteams. De diensten zijn dienstbaar aan de campagneteams, ieder team is opgebouwd uit experts van verschillende afdelingen. Zo zitten in Team Verkeer medewerkers van Communicatie en medewerkers van Actieve Achterban die de lokale structuren kennen, een persvoorlichter en een inhoudelijk medewerker die alles van het onderwerp weet en een eigen netwerk van wetenschappers heeft, plus de campagneleider natuurlijk. In totaal zo'n zes tot zeven mensen (5 FTE) in het team, en een campagneleider die gemiddeld zo'n 60 uur per week werkt. Veel acties die MD doet dienen meerdere doelen tegelijk: achterban organiseren, via hen weer anderen bereiken, en de media bereiken, waardoor weer anderen bereikt worden en een groter draagvlak gecreëerd wordt, wat ook weer nieuwe donateurs of leden kan opleveren. Uiteindelijk wil MD zo de politiek natuurlijk beïnvloeden, daar zit het eigenlijke doel: beleid en wetgeving beïnvloeden.*

#### o Optimale synergie tussen IBB, CBB, marketing en communicatie

Interdisciplinaire campagneteams en structureel contact tussen de afdelingen IBB, CBB, communicatie en marketing, maken dat de ideale vakbond snel communiceert over actuele zaken, zichtbaarheid en ruchtbaarheid geeft aan behaalde successen op het gebied van belangenbehartiging, en de lobby en campagnes versterkt door persoonlijke verhalen achter de feiten te brengen. Afhankelijk van de situatie kan de juiste persoon het verhaal vertellen. Een onderhandelaar en een boegbeeld uit de sector vertellen bijvoorbeeld samen waarom het zo belangrijk is dat de vakbond zich inzet voor het behoud van zelfstandigenaftrek voor kunstenaars die weinig verdienen, maar echt geen schijnzelfstandigen zijn.

*Milieudefensie heeft succesvol actie gevoerd tegen het opheffen van de 80 km zone in grote steden. In Amsterdam heeft MD onderzoek gedaan en berekend dat het verhogen van de maximumsnelheid van 80 naar 100 km p/u op de ringweg A10 maar een tijdswinst van 20 seconden oplevert, terwijl de mensen die langs de A10 west wonen kans hebben om 3 maanden eerder dood gaan door de verslechtering van luchtkwaliteit door de hogere snelheid. MD heeft hier een rechtszaak over gevoerd en gewonnen. De maximumsnelheid is 80 km p/u gebleven, maar erg sterk was ook het beeld dat gecreëerd is. Door bewoners van flats dicht langs de A10 persoonlijk te benaderen, is naast het inhoudelijke verhaal van MD ook het emotionele verhaal van de burgers verteld. Ivo Stumpe, campagneleider Verkeer: 'Een onderwerp met een laag abstractieniveau werkt het beste, zo'n onderwerp kan je gebruiken om te mobiliseren op emotie. Dit vraagt om een goede 'theory of change', wat wil je veranderen en hoe ga je dat doen? In het geval van team Verkeer hebben we ervoor gekozen om ons overkoepelende doel - een beter milieu door minder en schoner verkeer - te vertalen naar luchtkwaliteit onder het mom 'Samen voor gezonde lucht'. Door in te zetten op schone lucht en gezondheid komt het onderwerp gelijk dichtbij mensen zelf.'*

#### o Sterk imago

Uit onderzoek blijkt dat ledenloyaliteit voor 23% door het imago van de vakbond wordt bepaald<sup>9</sup>. Daarom doet de ideale vakbond regelmatig onderzoek naar imago en zet met speciale profileringscampagnes in op de versterking van het imago. Met succes, ook omdat de creatieve sector zo'n mediagenieke sector is en leden actief bijdragen in het bedenken en uitvoeren van creatieve campagnes. De ideale bond is visionair voor de creatieve sector, komt met duidelijke meningen in leidende media en wordt als spreker gevraagd bij belangrijke conferenties. Dit versterkt de positie van de bond als belangrijke gesprekspartner voor werkgevers en politiek.

Uit fase I en II blijkt dat de naamsbekendheid van FNV KIEM slecht is. De naam zelf wordt door leden en potentiële als neutraal beoordeeld en ze associëren de naam niet met de creatieve sector. Een nieuwe naam als FNV De Creatieven of De Creatieven powered by FNV kan bijdragen aan meer herkenbaarheid. De lancering van een nieuwe naam is een mooi moment voor een profileringscampagne waarin de kernwaarden 'betrouwbaar' en 'sociaal' worden aangevuld met 'krachtig' en 'zichtbaar'.

<sup>9</sup> Ledentevredenheidsonderzoek FNV KIEM 2009

### 3. De organisatie van de ideale vakbond

In dit hoofdstuk bespreken we de derde competentie van de ideale vakbond, nl. de competentie om te organiseren. Deze competentie bestaat uit vier delen. Allereerst de competentie om de werkorganisatie te organiseren. Ten tweede de competentie om de vereniging te organiseren en om duidelijke verbindingen te creëren tussen vereniging en werkorganisatie, zodat kennis snel en effectief wordt gedeeld tussen vereniging en werkorganisatie. Ten derde moet er ook aandacht zijn voor het managen van samenwerkingsverbanden. Het kan efficiënt en effectief zijn om op terreinen samen te werken met anderen. Zo kunnen samenwerkingsverbanden met andere organisaties (waaronder beroepsverenigingen) leiden tot meer schaal of een betere dienstverlening aan leden. Ten vierde moet er in de vakbond van de toekomst veel aandacht zijn voor het omgaan met veranderingen. We weten één ding zeker. De creatieve sector is een snel ontwikkelend veld; wat vandaag waar is, is morgen achterhaald. Een creatieve vakbond moet daarom voldoende flexibel zijn om juist op die veranderingen in te spelen. We kijken dus in dit hoofdstuk naar de volgende vier aspecten van de competentie 'organiseren van werkorganisatie en vereniging':

1. Managen van de werkorganisatie;
2. Managen van de vereniging;
3. Managen van samenwerkingsverbanden;
4. Managen van veranderingen.

We gaan in dit hoofdstuk verder in op het HOE van deze competentie, dan in het vorige hoofdstuk over de eerste twee competenties. Je kunt immers niets zeggen over de werkorganisatie en de vereniging als je niets zegt over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, de organisatiestructuur en de besturing.

Er is een belangrijke kanttekening te maken. Het is bij organisatiestructuren en besturingsmechanismen lang niet altijd zo dat één oplossing het enige ideaal is. Soms zijn er meer oplossingen die naar Rome leiden. Natuurlijk zijn er wel enkele eisen aan een besturing. Zo is het cruciaal dat de besturing de gekozen strategie optimaal ondersteunt. Eigenlijk moet je aan de structuur van een organisatie direct kunnen zien welke strategie die organisatie heeft. Als bijvoorbeeld werving en behoud van leden cruciaal is voor de ideale vakbond, dan verwacht je dat deze competentie een prominente plaats krijgen in de structuur. Als je denkt dat collectieve belangenbehartiging dat is, verwacht je een andere organisatiestructuur en besturing.

#### Moet een vakbond in de creatieve sector groot of klein zijn?

Wanneer we kijken naar andere vakbonden en beroepsverenigingen in de creatieve sector, zien we dat al deze belangenbehartigers continu de balans zoeken tussen klein en groot. Aan de ene kant moet een belangenbehartiger klein zijn om direct contact te hebben met de doelgroep. Kleine belangenbehartigers spreken de taal van hun doelgroep en kennen hun doelgroep en behoeften door en door. Daardoor

weten juist de kleine belangenbehartigers hoge organisatiegraden te realiseren. Maar kleine bonden hebben ook een groot nadeel. Zij kunnen onvoldoende een vuist maken tegenover grote werkgevers c.q. opdrachtgevers, zij hebben onvoldoende kennis om een sterke visie te hebben, zij zijn niet in staat om grote campagnes te voeren, de media te beïnvloeden en hebben geen invloed op de politiek. Ook hebben zij problemen met de continuïteit van hun dienstverlening. Als één of twee mensen wegvallen heeft de belangenbehartiger al een probleem. Je kunt niet te klein worden.

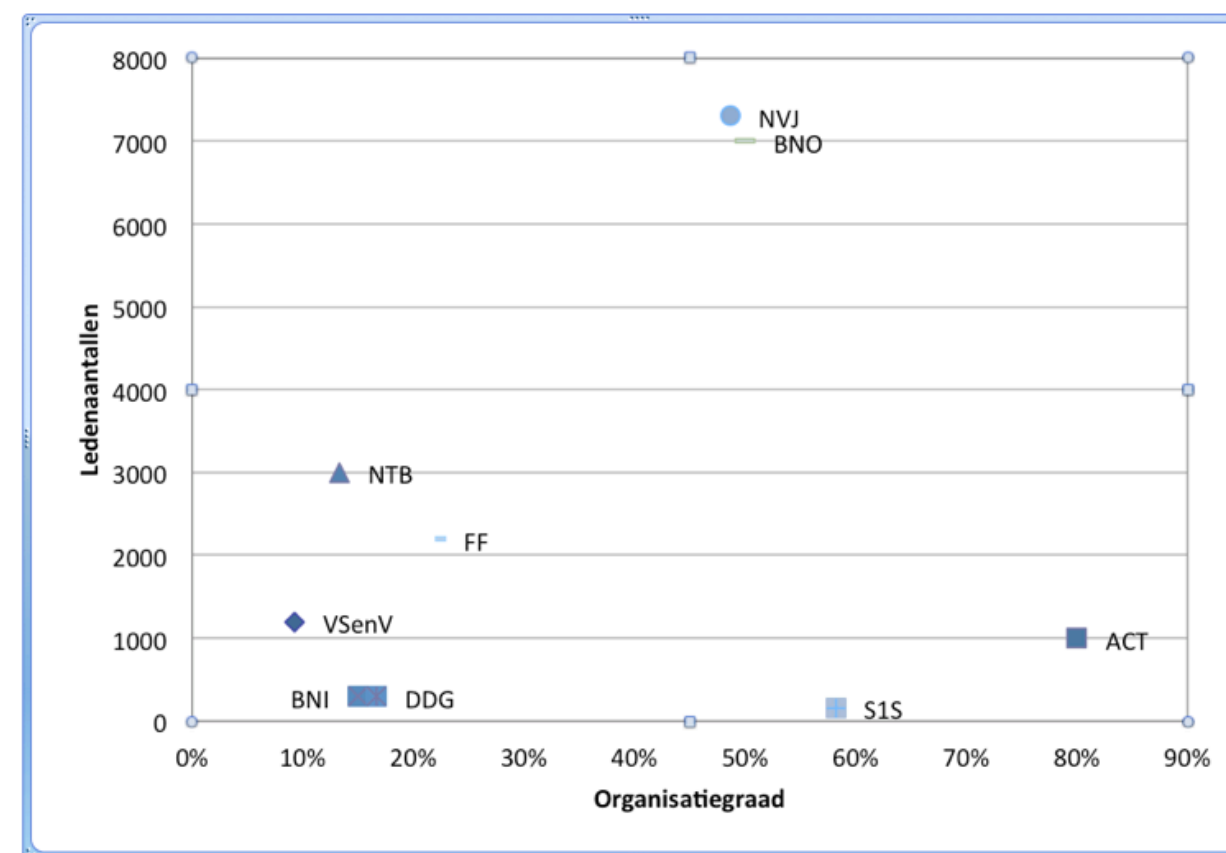
Grote bonden hebben echter ook grote nadelen. De bureaucratie neemt toe en de kennis van het vak verdwijnt vaak. Grote bonden zijn vaak onvoldoende in staat om werkenden te inspireren, om voor relevante netwerken te zorgen en professionals te ondersteunen met hun vak. Hoewel de recente geschiedenis - ook binnen FNV KIEM - heeft laten zien dat er binnen de vakbeweging een sterke neiging is naar schaalvergroting, laat dezelfde geschiedenis ook zien dat groter niet per definitie beter is. Succesvolle belangenbehartigers in de creatieve sector (o.a. Equity in het V.K.: 36.000 leden en Dansk Journalistforbund in Denemarken: 15.000 leden) zijn relatief klein met tienduizenden en niet honderdduizenden leden.

Ook een succesvol FNV KIEM moet de balans tussen klein en groot zoeken. Zij moet aan de ene kant klein zijn om zo: 1) relevante informatie te bieden, 2) dicht bij de identiteit en dagelijkse problemen van leden te staan en 3) producten en diensten aan te bieden die relevant zijn. Een succesvolle bond moet aan de andere kant groot zijn om: 1) campagnes te kunnen managen inclusief de toegang tot politiek en media, 2) continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te garanderen en 3) een lange termijn beleid te kunnen neerzetten en kennis te ontwikkelen. Een succesvolle vakbond is in staat om afdelingen en vakgroepen dicht rond de identiteit en problemen van leden te organiseren. De vereniging moet fijnmazig zijn en communicatie en informatie relevant. Tegelijkertijd moet KIEM groot zijn om de creatieve sector een stem te geven in de politiek.

## Kan een vakbond in de creatieve sector meerdere merknamen hebben?

In de figuur hieronder is de organisatiegraad en het aantal leden van diverse belangenbehartigers in de Nederlandse creatieve sector weergegeven. Daarbij valt in eerste instantie op dat een sterk verband tussen organisatiegraad en omvang ontbreekt. Er zijn kleine belangenbehartigers die goed in staat zijn om veel van hun potentiële leden te organiseren. Denk daarbij aan spelers als ACT en Samen1Stem en de Fotografiefederatie. Tegelijkertijd zijn er middelgrote belangenbehartigers (de BNO en de NVJ) die ook in staat zijn om een groot deel van hun potentiële leden te verenigen.

**Figuur 10: Organizatiegraden en omvang belangenbehartigers creatieve sector**



Noot: de bovenstaande cijfers zijn zo goed mogelijk ingeschat o.b.v. aantallen leden en aantal werkenden in een beroep (CBS)

Bij nadere inspectie lijkt een sterke identiteit van de leden met een duidelijk profiel van de vakbond een kritieke succesfactor te zijn. Toch is een duidelijke professionele identiteit niet zaligmakend zoals partijen als BNI en DDG laten zien. Het totale plaatje moet kloppen: een bond moet een duidelijke identiteit hebben en toegevoegde waarde leveren voor leden door hoogwaardige diensten.

Het grote belang van een sterke identiteit kan betekenen dat het voor de ideale creatieve vakbond belangrijk is om te kunnen werken met verschillende merknamen. Dat wordt vaker gedaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een Unilever (o.a. Dove, Axe, Zwitsal, Unox, Lipton, Bertolli) of een SNS Reaal (o.a. SNS, Reaal, Regiobank, Zelf, Zwitserleven, ASN Bank) die verschillende merknamen voor verschillende doelgroepen gebruikt maar wel laat zien dat zij tot één groep behoren. Langs dezelfde lijn kan een nieuw FNV KIEM ook verschillende merknamen gebruiken om verschillende groepen aan zich te binden. Deze merknamen kunnen bestaande namen zijn (o.a. FNV Grafische Bond, FNV Kunstenbond, BV POP, Crewbelangen), nieuwe namen (b.v. Club Beta voor gamers) of namen zijn van samenwerkingspartners (denk aan partijen als ACT, NVJ,

Samen1Stem). Deze merknamen kunnen vallen onder één naam zoals bijvoorbeeld "De Creatieven" (powered by FNV) of "FNV Creatieven". Deze constructie is niet nieuw. De CNV Dienstenbond doet dit bijvoorbeeld ook met de merknamen zoals CNV Media en CNV Handel. Van geval tot geval moet FNV KIEM kijken of de investering van een nieuwe merknaam opweegt tegen de extra aantrekkingskracht.

## Managen van de werkorganisatie

Zoals gezegd is de competentie 'het managen van de organisatie' een vreemde. Het gaat hier niet alleen om mensen en middelen, maar ook en vooral, om een structuur en een besturing. Hier kunnen we niet direct leren van een voorbeeldorganisatie. De organisatie van FNV KIEM moet immers gericht zijn op het halen van de doelstellingen van FNV KIEM en niet van een andere organisatie. Wel kunnen we een aantal eisen stellen aan de organisatiestructuur. Deze eisen zijn gebaseerd op onze strategie; ze zijn organisatie ontwerpcriteria. Deze eisen zijn:

### 1. Aandacht voor verscheidenheid van leden.

In de structuur van de werkorganisatie moet de verscheidenheid van vakgroepen naar voren komen met heldere verantwoordelijkheden voor verschillende vakgroepen.

### 2. Eenduidige rolverdeling en communicatie tussen vereniging en werkorganisatie.

Het moet heel duidelijk zijn wat de verantwoordelijkheden zijn van de werkorganisatie en de vereniging. Ook moet het heel duidelijk zijn hoe kennis en informatie wordt gedeeld. Idealiter zijn er in de werkorganisatie en de vereniging toegewezen contactpersonen die samen verantwoordelijk voor de relatie tussen werkorganisatie en vereniging.

### 3. Kennisdeling over organisatiestructuren heen.

Binnen de werkorganisatie moet kennis over de leden en de doelgroep effectief en efficiënt gedeeld worden.

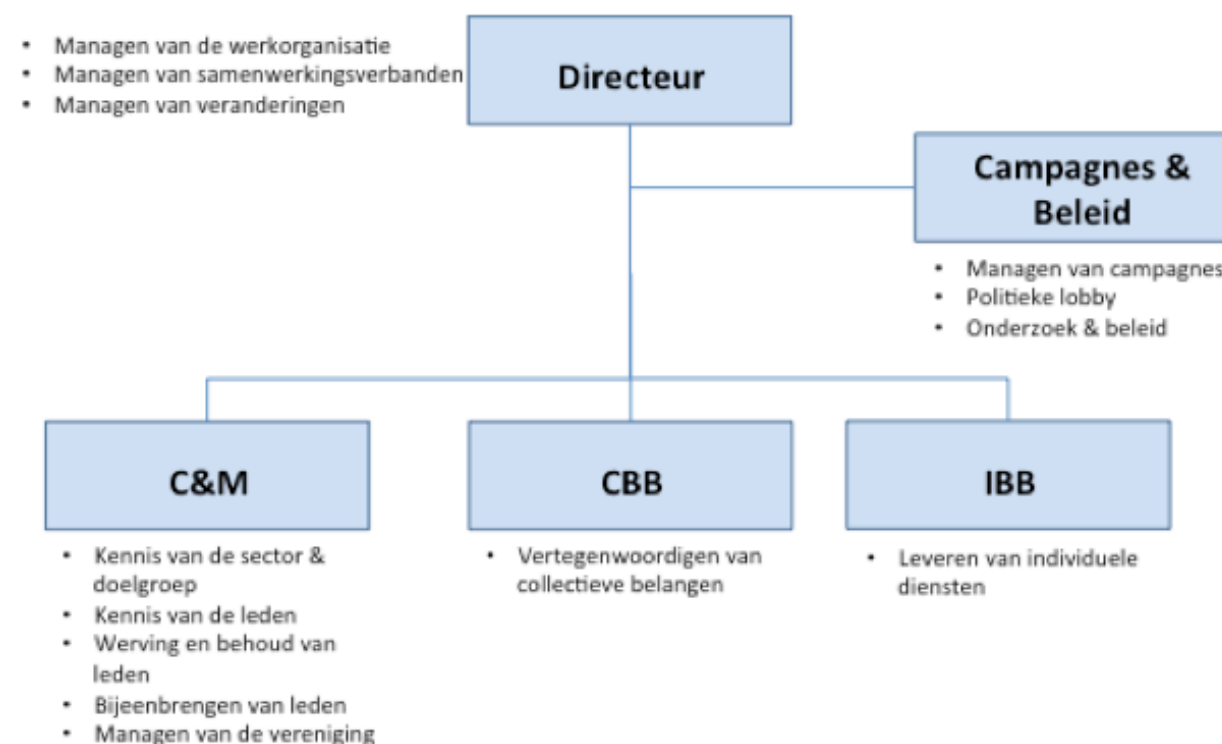
### 4. Bundelen van kennis.

Waar mogelijk worden gelijksoortige competenties samen gebundeld zodat specialisatie mogelijk is.

In theorie zijn er twee uiterste opties om een belangenbehartiger te structureren:

- A. Een organisatie-indeling in competenties;
- B. Een organisatie-indeling in ledengroepen.

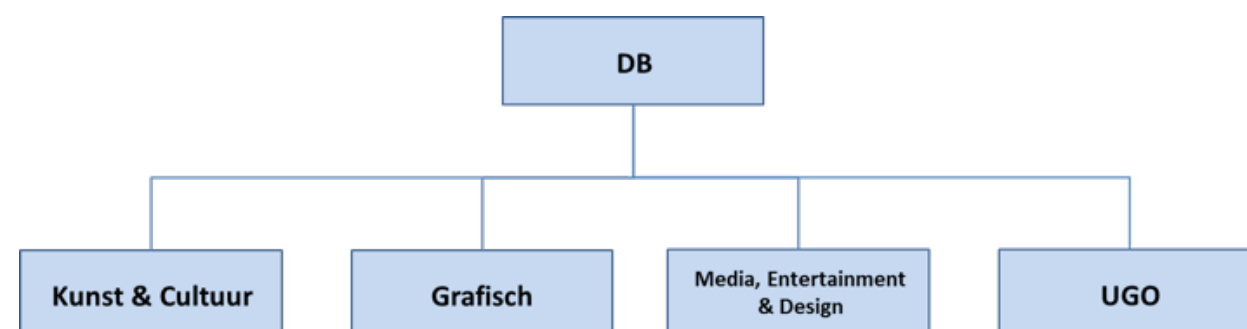
**Figuur 11: Optie A: Indeling in competenties**



Het voordeel van optie A is dat zij in beginsel de meeste specialisatie heeft en daardoor het meest efficiënt kan zijn. Het is ook de traditionele manier van inrichten in vakbondsland. Het nadeel is dat het niet echt gericht is op de verscheidenheid van leden. Elk type lid, of zij nu gepensioneerd is of werken, zelfstandige of in loondienst, drukker of ontwerper, krijgt dezelfde basisdiensten.

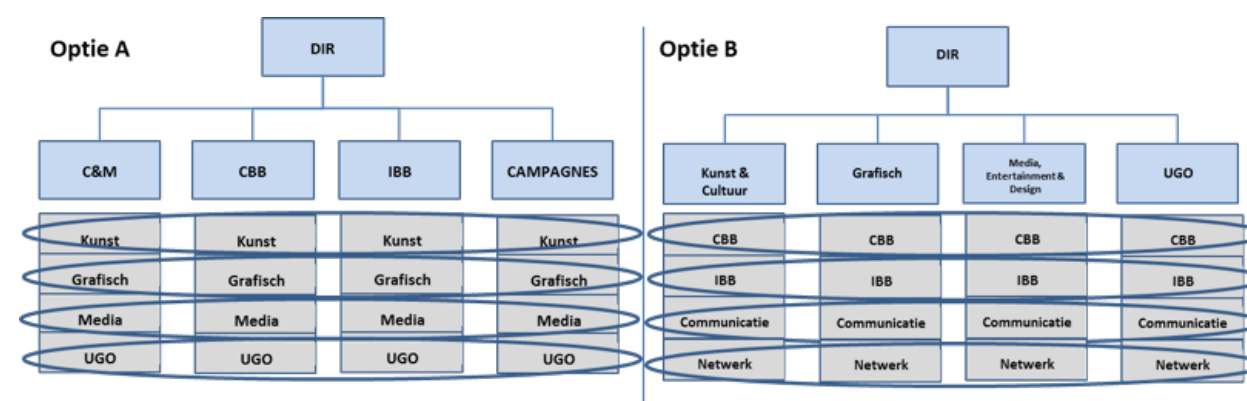
Optie A lijkt ook heel erg op de huidige organisatiestructuur (zie appendix). Toch zijn er enkele belangrijke verschillen die benoemd moeten worden. Ten eerste zijn er in de structuur expliciete verantwoordelijkheden voor 1) werving & behoud, 2) ondersteuning van de vereniging, 3) campagnemanagement, 4) politieke lobby, 5) onderzoek en beleid, 6) managen van samenwerkingspartners. Dit zijn verantwoordelijkheden die er nu vaak 'bij' worden gedaan. De afdeling communicatie & marketing is in optie A belangrijker dan in de huidige organisatie. De communicatie met leden komt meer hier te liggen dan bij de huidige bestuurders, die vooral op individuele en incidentele basis contact met leden hebben. In een beroepsorganisatie ligt de communicatie met de leden ook veel meer bij marketing, daar ligt het zwaartepunt in een beroepsorganisatie. Omdat er nauwelijks een 'werkvloer' is en omdat collectieve belangen ontbreken is de bestuurder relatief onbelangrijk in een beroepsvereniging.

**Figuur 12: Optie B: Indeling in ledengroepen**



Er is nog een tweede optie: de indeling in ledengroepen. Deze optie heeft als voordeel dat informatie over ledengroepen tussen IBB, CBB en marketing & communicatie veel sneller stroomt. Ook is de communicatie naar de ledengroepen relevanter. Het is ook eenvoudig om verschillende producten en diensten en merknamen per doelgroep te creëren. Tenslotte zijn er duidelijker koppelingen te leggen tussen vereniging en werkorganisatie. De nadelen van deze variant zijn ook duidelijk. Er is sprake van versplintering van kennis over IBB, CBB en marketing en deze variant kan duurder zijn doordat niet geprofiteerd kan worden van specialisatie.

**Figuur 13: Compenserende besturing in beide structuren**



In onze optiek kunnen beide structuren zolang maar wordt vastgehouden aan ontwerp-eisen zoals een eenduidige verantwoordelijkheid voor het managen van de relatie tussen vereniging (lees vakgroep) en werkorganisatie. Ook is het belangrijk dat de besturing de structuur compenseert. Dat wil zeggen dat in optie A (de traditionele indeling) er periodieke overleggen in de werkorganisatie zijn over verschillende ledengroepen (b.v. Kunst, Grafisch, Media, UGO) om over de geclusterde competenties (C&M, CBB, IBB) heen te praten over de trends in deze groepen. Aanvullend wil je in optie B (de ledengerichte indeling) dat er periodieke overleggen zijn over competenties (C&M, CBB, IBB). Je wilt ook dat er verantwoordelijken zijn die IBB, CBB, M&C over de verschillende ledengroepen coördineren. Zolang aan deze voorwaarden wordt voldaan maakt het niet veel uit welke structuur wordt gekozen.

## Managen van de vereniging

Opvallend in de huidige FNV KIEM organisatie is dat de besturing van vereniging en werkorganisatie soms onbegrijpelijk door elkaar heen lopen. Het is niet altijd duidelijk welke verantwoordelijkheden er bij de vereniging liggen en welke verantwoordelijkheden bij de werkorganisatie. De traditionele rolverdeling tussen de vereniging (maken en evalueren van beleid) en de werkorganisatie (uitvoering geven aan het beleid) is niet altijd goed zichtbaar. Het idee is om deze twee functies (beleid en uitvoering) duidelijker uiteen te knippen.

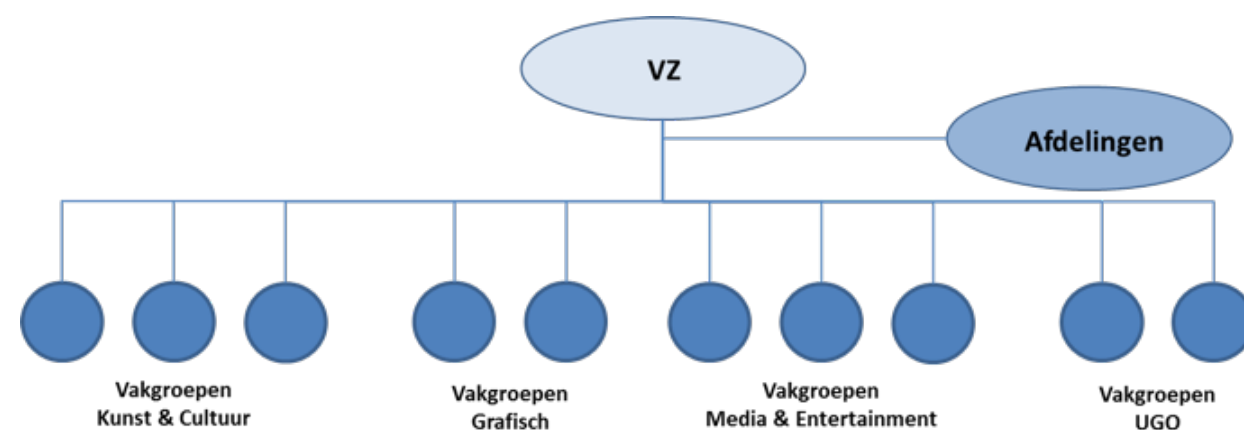
Verder hebben de leden en de potentiële leden aangegeven dat zij graag een **actieve rol** willen spelen in de vereniging. Bovendien willen zij ingezet worden op hun competentie en willen ze flexibel zijn in hun beloften naar de vereniging. Ze hebben immers soms meer tijd en soms minder. Ook hebben de leden aangegeven dat er wel wat tegenover moet staan. Alles bij elkaar lijkt het lichtend voorbeeld van de AOb hier zeer op zijn plaats. Door leden te belonen voor taken i.p.v. activiteiten los je deze problemen op. Er ontstaat dan meer ruimte komen voor actieve leden om belangrijke bondsactiviteiten (o.a. werving, evenementen, netwerken) uit te voeren en daarvoor betaald krijgen waarbij leden flexibel worden ingezet op hun talenten en behoeften.

Het is in de creatieve sector belangrijk om **ruimte te geven aan de verscheidenheid** in deze creatieve sector; grafici zijn geen beeldend kunstenaars, fotografen geen danser, ontwerpers geen cameramensen, et cetera. Elke doelgroep heeft andere uitdagingen. Sommige zijn gericht op de overheid, andere niet. Soms ontwikkeld een vakgebied zich snel, anderen zijn constant, sommige groeien snel, andere krimpen. De organisatiestructuur van de vereniging moet dus ruimte geven aan deze verscheidenheid.

Tenslotte is de huidige complexe structuur en besturing van de vereniging met bondsraden, sectorraden, afdelingen, et cetera niet meer van deze tijd. Dat begrijpen jongeren niet meer. Zij willen one man, one vote. Directe democratisering is nodig. Zeker in de creatieve industrie moet dat mogelijk zijn.

Deze vier verbeteringen zijn doorgevoerd in het onderstaande voorstel. De vereniging is ingedeeld in vakgroepen en afdelingen om voldoende ruimte te geven aan de verscheidenheid binnen de creatieve sector. In dit voorstel krijgt de vereniging een bestuur met een algemeen voorzitter, een secretaris en een penningmeester.

**Figuur 14: Hoofdpijnen verenigingsstructuur (optioneel)**



In dit model blijft de regio belangrijk als aanspreekpunt voor leden en om beleid in de regio te maken. Het idee is om bijvoorbeeld vijf regio's te onderkennen; Zuid (Eindhoven), Zuidwest (Rotterdam), Noordwest (Amsterdam), Oost (Enschede) en Noord (Groningen). Deze regio's hebben een beperkt eigen budget (o.a. voor borrels, evenementen, ledenwerving) en worden centraal ondersteund bij campagnes en evenementen. Ook kunnen ze voor nieuwe ideeën beroep doen op de innovatiepot.

In het bovenstaande model zijn er duidelijke rollen en verantwoordelijkheden tussen vereniging en werkorganisatie. De vereniging bepaald het beleid en evalueert. De werkorganisatie neemt de regiefunctie op zich bij het uitvoeren van taken. Bij de daadwerkelijke uitvoer van taken komt de vereniging weer in beeld. De werkorganisatie vormt een symbiose met de actieve leden om samen taken uit te voeren (denk aan werving, retentie, evenementen, OR advies, campagnes, acties). Cruciaal is dat er directe koppelingen zijn tussen werkorganisatie en vereniging met heldere aanspreekpunten aan beide kanten; de werkorganisatie kent de vereniging en andersom. Het idee is ook dat secretarisfuncties in de vereniging door medewerkers (de zogenaamde regelaars) van de werkorganisatie worden opgepakt. Dit principe wordt van boven tot onder doorgevoerd: de secretaris van het DB is de directeur van de werkorganisatie, en de secretarissen van vakgroepen hebben ook een rol in de werkorganisatie. Zo kan er maximaal synergie worden gehaald tussen werkorganisatie en vereniging.

## Managen van samenwerkingsverbanden

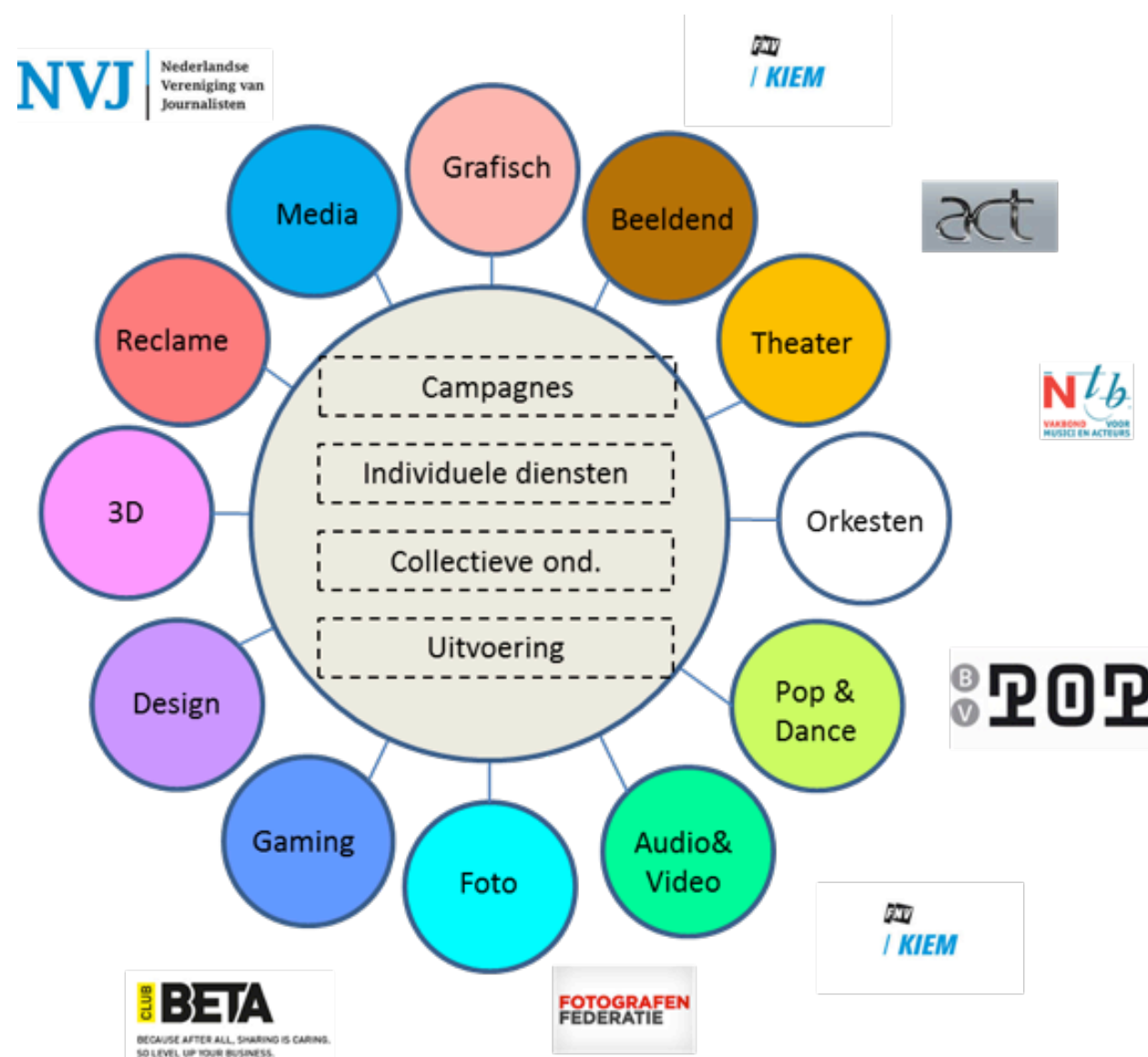
Een nieuw FNV KIEM kan op verschillende manieren leden werven:

1. Werven van lid voor lid (o.a. marketing, call center, productverbeteringen, et cetera);
2. Werven van groepen leden via samenwerkingsverbanden met niet-vakbondspartijen (o.a. blogs, tijdschriften, event-bureaus);
3. Samenwerking met bestaande beroepsorganisaties en vakbonden in de creatieve sector (denk aan NTB, NVJ, ACT, DDG, BNO, BNI, BNA, VS&V, S1S, fotografiefederatie, et cetera).

Het samenwerken met andere partijen is een methode om snel leden te werven. FNV KIEM heeft een aantal unieke competenties en krachten die interessant zijn voor niet-vakbondspartijen en beroepsverenigingen. Denk aan politieke lobby, juridische kennis, collectieve belangenbehartiging. Tegelijkertijd hebben veel van deze partijen zaken die FNV KIEM interessant vindt, namelijk toegang tot nieuwe doelgroepen en kennis van het vak. Slimme samenwerkingsverbanden - van informele netwerken tot joint-ventures - zijn mogelijk voor beide partijen aantrekkelijk. Het managen hiervan kost wel tijd en energie. Het is een taak die duidelijk belegd moet worden en niet onderschat mag worden. Deze samenwerkingsverbanden zijn ook mogelijk met uitbestedingspartners (denk aan FNV Bondgenoten of een CRM cloud-oplossing) of nationale en internationale kennispartners.

In de afgelopen periode is gesproken met verschillende bonden in de creatieve sector om samen een creatieve coalitie te creëren. In zo'n coalitie zal FNV KIEM een centrale rol hebben door haar omvang. Ze kan samen met partijen als NTB, NVJ, ACT, DDG, BNO, BNI, BNA, fotografiefederatie, VS&V, et cetera een sterke creatieve vakbond worden met verschillende merknamen naar buiten en centrale diensten.

Figuur 15: De Creatieve coalitie



### Managen van veranderingen

De wereld van morgen is een andere wereld. Digitalisering en internationalisering zullen doorgaan. Nieuwe disciplines komen op, auteursrechten veranderen. Dit betekent dat de organisatie veel vaker dan voorheen zich aan moet passen. Dit betekent ook dat FNV KIEM rationeler over keuzes moet nadenken en zich soms flexibeler moet organiseren. Zeker als de uitkomst van een initiatief onduidelijk is, kan FNV KIEM werken met 'buitenstaanders'. Dit kunnen actieve leden zijn die flexibel o.b.v. een eerlijk uurtarief werk uitvoeren.

## 4. Investeren in een nieuw FNV KIEM

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de mogelijkheid om te investeren in een nieuw FNV KIEM om beter aan te sluiten bij de veranderde omgeving. Dit gebeurt door aandacht te besteden aan: (i) de huidige situatie van FNV KIEM, (ii) de noodzakelijke veranderingen en investeringen voor een nieuw FNV KIEM, (iii) de haalbaarheid van deze investeringen in een nieuw FNV KIEM, en (iv) de transitie naar een nieuw KIEM.

### De huidige situatie van FNV KIEM

FNV KIEM staat momenteel voor een moeilijke uitdaging. De organisatie wordt al verscheidene jaren geconfronteerd met teruglopende ledenaantallen, waardoor het steeds moeilijker wordt om de begroting sluitend te krijgen en te houden. In het verleden hebben er binnen FNV KIEM de nodige bezuinigingen plaatsgevonden. Deze bezuinigingen hebben niet veel meer omhanden gehad als toepassen van de kaasschaafmethode, waarbij in het personeelsbestand van FNV KIEM is gesneden zonder het aanbrengen van de nodige structurele wijzigingen om de nieuwe capaciteit af te stemmen op het pakket van werkzaamheden. Dit impliceert dat de taken gelijk zijn gebleven terwijl het aantal mensen is verminderd. Hierdoor is de werkdruk is toegenomen en het gevolg hiervan is dat er op alle activiteiten is bezuinigd die niet direct noodzakelijk zijn voor de lopende gang van zaken.

Ofwel, er is op de winkel gepast en structurele, significante verbeteringen zijn uitgebleven. Hoewel er in het recente verleden de nodige verbeteringsinitiatieven zijn geweest, zijn deze veelal een vroege dood gestorven door het gebrek aan capaciteit. Een ander gevolg hiervan is dat het dienstenpakket van FNV KIEM niet langer naadloos aansluit bij de wensen van de potentiële leden, die meer politieke lobby en zichtbaarheid wensen. Dit is een uiterst gevaarlijke situatie, omdat dit kan leiden tot een negatieve spiraal. In deze negatieve spiraal creëert de terugloop in ledenaantallen een noodzaak tot verdere bezuinigingen, wat leidt tot een verdere afkalving van de diensten van FNV KIEM, met een verdere terugloop aan ledenaantallen tot gevolg, enzovoort. Daarom is het van groot belang om er alles aan te doen om ervoor te zorgen dat FNV KIEM niet in deze negatieve spiraal verzeild raakt. Dit komt erop neer dat alle zeilen dienen te worden bijgezet om een verdere terugloop in ledenaantallen te voorkomen.

### Noodzakelijke veranderingen en investeringen in FNV KIEM

FNV KIEM zal ingrijpend van koers moeten wijzigen om de negatieve spiraal van teruglopende ledenaantallen, bezuinigingen en afkalving van diensten te vermijden. Dit is geen gemakkelijke opgave, en halfbakken oplossingen zijn hierin dan ook zeker niet toereikend. Het is absoluut niet eenvoudig om zo maar even een nieuwe organisatie neer te zetten. Dit heeft tijd nodig en vergt een substantiële investering. Er dienen structureel verbeterplannen gemaakt en geïmplementeerd te worden, waardoor er waardevolle tijd en middelen verloren gaan aan het interne proces. Hierdoor zijn deze kostbare middelen tijdelijk niet beschikbaar om de bestaande klanten te bedienen, hetgeen het gevaar van een verdere terugloop van ledenaantallen weer in het vizier brengt.

FNV KIEM zit hiermee in een spagaat. Aan de ene kant moet de winkel open blijven om de bestaande klanten te behouden, terwijl aan de andere kant de winkel

opnieuw moet worden ingericht om nieuwe klanten te werven. Hieronder zullen wij nader ingaan op hoe wij een goede benadering van deze uitdaging zien.

We willen hierbij nogmaals benadrukken het antwoord dat wij formuleren op deze HOE-vraag niet het enige antwoord is op deze vraag. Zoals eerder benadrukt, is het van groot belang dat de koerswijziging van FNV KIEM gedegen is en gedragen wordt. Gedegenheid betekent dat de koers nauwkeurig uitgestippeld dient te worden, met andere woorden, de organisatie moet volledig doorgelicht en opnieuw ingericht moet worden. Gedragenheid betekent dat de nieuwe koers door de gehele organisatie (i.e., werkorganisatie en vereniging) wordt ondersteund, zodat er gezamenlijk invulling kan worden gegeven aan de nieuwe richting. Om een drastische koerswijziging te maken zullen alle zeilen om moeten, en iedereen zal hiervoor zijn handen uit de mouwen moeten steken.

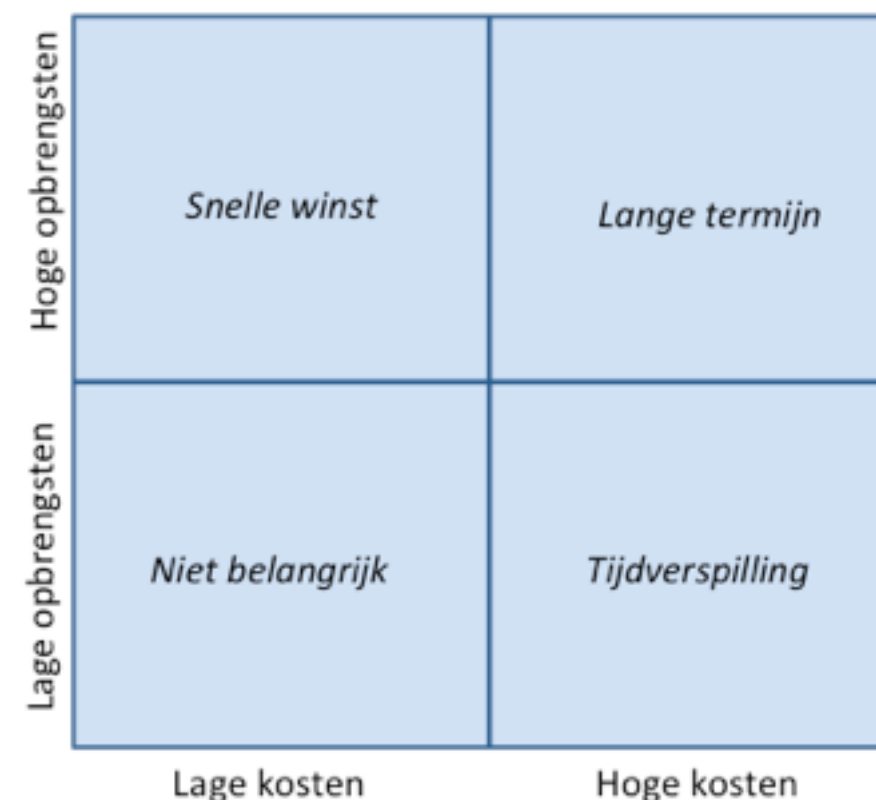
Om de zaak draaiende te houden en tegelijkertijd te verbeteren is het noodzakelijk om fors te investeren in een nieuw FNV KIEM. Dit leidt tot de vraag hoe dit het beste aangepakt kan worden. Het mag duidelijk zijn dat de prioriteit hierin dient uit te gaan naar het draaiende houden van de zaak, en pas in de tweede plaats kan nagedacht worden over de door te voeren structurele verbeteringen. Dit uitgangspunt gebruiken wij dan ook als leidraad om de noodzakelijke veranderingen binnen FNV KIEM concreet vorm te geven.

Het draaiend houden van de zaak kunnen we vertalen naar een sluitende exploitatiebegroting, en in het vooruitzicht van sterk dalende ledenaantallen vormt dit al een enorme uitdaging. Om een verdere afkalving van de diensten van FNV KIEM te voorkomen zijn verdere bezuinigingen geen optie.

#### **Prioritering van investeringen**

In de voorgaande hoofdstukken hebben we laten zien dat de ideale vakbond bestaat uit elf verschillende competenties. Deze elf verschillende competenties kunnen in vier categorieën ingedeeld worden: (i) niet belangrijk: competenties die niet veel kosten om te ontwikkelen maar ook weinig waarde toevoegen aan de organisatie, (ii) snelle winst: dit zijn competenties die veel waarde toevoegen aan de organisatie en niet veel kosten om te ontwikkelen, (iii) lange termijn: competenties die veel waarde toevoegen aan de organisatie maar waarvan de ontwikkeling hoge kosten met zich mee brengt, en (iv) tijdverspilling: competenties die weinig waarde toevoegen aan de organisatie en hoge ontwikkelingskosten met zich mee brengen.

**Figuur 16: Verschillende soorten competenties naar kosten en opbrengsten**



#### **Investeren voor snelle winst**

Het mag duidelijk zijn dat FNV KIEM zich in eerste instantie moet richten op die competenties die op korte termijn hoge opbrengsten met zich mee brengen en beperkt kosten. Hierdoor kan FNV KIEM op korte termijn veel waarde toevoegen. De enige competentie die hiervoor in aanmerking komt is: 'werving en behoud van leden'. Hoewel de competenties 'leveren van individuele diensten', 'vertegenwoordigen van collectieve belangen', en 'managen van campagnes' ook een grote rol spelen in het de werving en behoud van leden (immers, dit zijn de voornaamste redenen die worden aangevoerd voor het lid worden en/of blijven onder leden en potentiële leden), zijn verbeteringen hierin niet altijd gemakkelijk realiseerbaar, en vergen deze verbeteringen in de regel een grotere investering in termen van tijd en middelen. Daarom is het financiële plan er op gericht op het versterken van de competentie 'werving en behoud van leden'. Overigens betekent dit niet dat de overige competenties geen aandacht vereisen, want deze zijn immers noodzakelijk voor de lange termijn.

#### **Investeren in werving en behoud van leden**

Op dit moment is de competentie 'werving en behoud van leden' niet duidelijk belegd in de organisatie, in de zin dat er niemand op afgerekend kan worden. Uit de eerste succesfactor van deze competentie blijkt duidelijk dat een goede invulling van deze competentie wordt gekenmerkt door het inzetten van specialisten die hiervoor verantwoordelijk zijn. Daarom stellen wij voor om een team te werven dat de taak op zich kan nemen om de juiste invulling te geven aan de activiteiten

die hiermee gepaard gaan (i.e., ontwikkelen van wervings- en behoudplannen, creëren van zichtbaarheid voor probleemoplossend vermogen en passie voor het vakmanschap, aandacht geven aan werving en behoud in het klantencontact, kwaliteitscontrole uitvoeren op de dienstverlening, en een lidmaatschap op maat creëren).

Dit team bestaat uit een senior marketeer die ondersteund wordt door een junior marketeer, een accountmanager die (onder meer) verantwoordelijk is voor het onderhouden van de contacten met de vakgroepen (immers, in de nieuwe situatie zal veel van het contact met de leden via de vakgroepen verlopen), een community manager die verantwoordelijk is voor de online presentie van de vakbond (i.e., voor de communicatie die via internet verloopt), en een medewerker die verantwoordelijk is voor het klantcontact via de telefoon. Gelijktijdig moet er geïnvesteerd worden in een ledenbeheer (i.e., CRM) systeem, om het contact (i.e., interacties) met de leden te optimaliseren. De kosten van deze systemen zijn de afgelopen jaren sterk gedaald en de investering kan (grotendeels) gefinancierd worden vanuit het huidige uitbestedingsbudget. Tevens is er op jaarbasis ook een additioneel bedrag van 150.000 euro out-of-pocket kosten gebudgetteerd voor de werving van leden (i.e., marketing en communicatie).

Gezien het belang van het voorkomen van een verdere terugloop in ledenaantallen, zullen wij hier nader ingaan op vijf concrete manieren waarop de werving van extra leden op korte termijn kan worden verwezenlijkt<sup>10</sup>:

- a. Studentenwerving;**
- b. Tijdelijke investeringen in telemarketing;**
- c. Ledenwervingscampagnes;**
- d. Versterking procedures rondom behoud van leden bij opzeggingen;**
- e. Versterking ledenwerving capaciteiten helpdesk.**

Hieronder zullen wij ieder van deze mogelijkheden kort toelichten.

#### **a. Studentenwerving**

Een nog nauwelijks aangesproken bron van nieuwe leden zijn studenten die een creatieve opleiding volgen. Niet alleen vanuit de gedachte om de terugloop in ledenaantallen tegen te gaan door het vergroten van het aantal studentleden, maar ook omdat hiermee op termijn een constante stroom aan nieuwe leden aangeboden kan worden, is dit een belangrijke doelgroep. Na het afronden van hun opleiding zal het merendeel van de studenten immers werkzaam worden binnen de creatieve sector (als medewerker of zelfstandige), en dus een potentieel lid zijn van FNV KIEM. Naar het voorbeeld van de AOb kan FNV KIEM actief voorlichting gaan geven aan laatstejaars studenten van creatieve opleidingen<sup>11</sup>. Hoewel het primaire

---

<sup>10</sup> In Bijlage G gaan we kort in op onze visie met betrekking tot de ontwikkeling van de overige competenties.

<sup>11</sup> Uiteraard is het mogelijk om niet alleen laatstejaars studenten te werven, maar om ook te concentreren op 1e, 2e, en 3e jaars studenten. Dit is een keuze die FNV KIEM zelf zal moeten maken. Hier concentreren wij ons alleen op de laatstejaars studenten, omdat KIEM hiermee het dichtst bij zijn huidige vorm als vakbond blijft, en niet direct een productenpal-let hoeft te ontwikkelen voor de specifieke doelgroep van studenten.

doel ledenwerving is, dient dit overigens niet het uitgangspunt te zijn van de voorlichting zelf. Hierin is het belangrijk om te denken vanuit de student, en waar in dit stadium van zijn opleiding zijn interesses en behoeften naar uitgaan (e.g., voorbereiding op het leven als medewerker of zelfstandige binnen de creatieve sector). In dit kader is het van belang om zowel probleemoplossend vermogen en passie voor vakmanschap over te dragen (i.e., een van de succesfactoren voor de effectieve werving en behoud van leden). Daarom stellen wij voor deze voorlichtingstaak niet door een medewerker van de werkorganisatie uit te laten voeren, maar door actieve leden binnen de vakgroepen die het beste aansluiten bij de desbetreffende opleiding. Deze leden kunnen soms worden gesteund door boegbeelden. Uiteraard dient er voldoende kwaliteitscontrole te zijn op de voorlichting. Een bijkomend voordeel van sterk in te zetten op het werven van studenten is dat hiermee tevens een verjonging van de vereniging kan worden gerealiseerd.

Volgens de cijfers van het CBS waren er in 2012 ongeveer 70.000 studenten bezig aan een creatieve opleiding. Uitgaande van een gemiddelde studieduur van 4 jaar betekent dit 17.500 potentiële studentleden, en bij een gemiddelde klasgrootte van 20 studenten zijn dit in totaal 875 klassen waarbinnen de voorlichting gegeven dient te worden. Als we verder aannemen dat een voorlichter ongeveer een halve dag kwijt is per voorlichting (i.e., in verband met voorbereiding en reistijden) komen we uit op een totaal van 4 FTE om in deze voorlichting te voorzien (naast een eenmalige investering in het ontwikkelen van de voorlichting). De verantwoordelijkheid van de kwaliteitscontrole en training van de voorlichters ligt bij de afdeling marketing en communicatie. Op basis van het huidige betaalde studentenlidmaatschap (van 5 euro per maand) schatten wij in dat de huidige organisatiegraad van FNV (KIEM) van 8.5% aangehouden kan worden, met als gevolg dat op deze manier ieder jaar een kleine 1500 studentleden worden geworven. Vanwege het betaalde lidmaatschap kan worden aangenomen dat de transitie van student lid naar regulier lid vrij hoog is, omdat de overstap naar een regulier lidmaatschap dan niet meer is dan een verhoging van de kosten van het abonnement. Daarom kunnen we ervan uitgaan gaan dat het transitieratio hoogstwaarschijnlijk boven de 50% zal uitkomen, en in onze berekeningen gaan we uit van een transitie van 50%.<sup>12</sup>

#### **b. Tijdelijke investeringen in telemarketing**

De minst effectieve vorm van ledenwerving is wanneer je (potentiële) leden in één keer probeert over te halen tot een afsluiten van een lidmaatschap. Dit is feitelijk de doelstelling van een telemarketingcampagne, waarbij potentiële leden worden opgebeld in een poging ze over te halen om lid te worden van de vakbond. De effectiviteit van zo'n benadering is erg gering, en de kosten per lid zijn daarom ook vrij hoog (i.e., ongeveer 72 euro per nieuw lid voor FNV KIEM). Hoewel deze vorm van marketing niet de voorkeur geniet, dienen in eerste instantie verschillende

---

<sup>12</sup> Het is mogelijk om de organisatiegraad van studenten te verhogen door het abonnementsgeld te verlagen of zelf helemaal gratis te maken. Uiteraard zal hierdoor wel het transitieratio afnemen (bijvoorbeeld, bij de AOb is het transitieratio van studenten naar reguliere leden 40% bij een gratis studentenlidmaatschap). Door hiermee te experimenteren is het mogelijk om hier over de tijd een optimum in te vinden.

middelen aangegrepen te worden om de terugloop in ledenaantallen tegen te gaan. Dit is met name in de beginfase van het veranderingsproces belangrijk, omdat de competenties betreffende het werven en behouden van leden dan nog niet volledig ontwikkeld zijn. Daarom willen wij in de beginfase een deel van het marketingbudget in te zetten voor telemarketing, totdat de overige competenties zoals campagnemanagement voldoende ontwikkeld zijn.

### **c. Ledenwervingscampagnes**

Een effectievere en efficiëntere manier om de terugloop in ledenaantallen tegen te gaan is het opzetten van ledenwervingscampagnes. Om de effectiviteit hiervan te vergroten is het zaak om hier specifieke campagnes voor te ontwikkelen die nauw aansluiten bij de desbetreffende doelgroep. In dit kader is de kennis van de doelgroep van groot belang, omdat op basis hiervan deze specifieke campagnes ontwikkeld kunnen worden. Uiteraard kan hierbij gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring die reeds binnen FNV KIEM aanwezig is. Wanneer wordt ingezet op de groeisectoren, wordt er gebruik gemaakt van zogenaamde kwartiermakers (i.e., toekomstig actieve leden binnen de groeisector). Deze kwartiermakers worden vergoed voor hun inzet, en werken samen met de marketeers om de campagne zo effectief mogelijk te maken. Op deze manier kan met een relatief klein budget een groot resultaat kan worden bereikt. De actieve leden weten namelijk als geen ander wat de meest effectieve manier is om de potentiële leden in de doelgroep te bereiken. Voor wat betreft de effectiviteit van deze campagnes, kunnen we aannemen dat de kosten per lid lager zullen uitvallen dan wanneer voor telemarketing wordt gekozen. Voor het financiële plan gaan wij uit van een kostprijs van 50 Euro per geworven lid.

### **d. Behoud van leden bij opzeggingen**

Om de uitstroom van leden te beperken gaan wij in het financiële plan uit van een strategie die voorkomt dat leden hun lidmaatschap opzeggen. Een eenvoudige analyse van de opzeggedenen laat namelijk zien dat het merendeel van de leden opzegt door een te lage kwaliteit van de diensten, zie Tabel 1.

**Tabel 1: Opzeggedenen binnen de verschillende doelgroepen van FNV KIEM (grove schatting op basis van de genoemde opzeggedenen in 2013)**

Opzeggedenen	UGO	Grafisch	M&E	Kunst
Kwaliteit	75%	40%	50%	80%
Overlijden	25%	0%	0%	10%
Sector verlaten	0%	60%	50%	10%

Hier gaan we uit van een getrapte benadering, waarbij: (i) het lidmaatschap alleen opgezegd kan worden bij iemand die is getraind om het lid ervan te weerhouden het lidmaatschap op te zeggen, (ii) indien het lid toch overgaat tot opzegging hij of zij vervolgens door een actief lid binnen de vakgroep wordt gecontacteerd, waardoor een tweede kans wordt gecreëerd om alsnog lid te blijven, en (iii) indien het lid bij zijn besluit blijft en wanneer duidelijk is geworden wat precies de reden van opzegging is kan na verloop van tijd wederom contact worden gezocht als de reden van opzegging niet langer van toepassing is (e.g., het probleem wat het lid heeft doen opzeggen is uit de wereld geholpen). Dit is slechts een simpel voorbeeld

van hoe een behoudsstrategie vormgegeven kan worden om de uitstroom te beperken.

Uit Tabel 1 blijkt dat een groot gedeelte van de opzeggingen gerelateerd zijn aan de kwaliteit van dienstverlening van FNV KIEM. Het is o.i. realistisch dat 20% van deze afmeldingen voorkomen kan worden door het ontwikkelen en uitvoeren van een juiste ledenbehoud strategie. Dit is lager dan de resultaten van deze strategie bij andere bonden en belangenbehartigers (waar het behoud van leden met 30-40% verbeterde).

### **e. Front-office ledenwerving**

Per jaar komen er bij IBB ongeveer 8400 telefoontjes binnen, waarvan een kwart niet lid is van de vereniging. Dit houdt in dat per jaar 2100 potentiële leden contact opnemen met FNV KIEM vanuit een bepaalde behoefte. In de toekomst willen we hier actief op inspringen en deze potentiële leden overhalen tot het afsluiten van een lidmaatschap. Immers, deze potentiële leden nemen vanuit een specifieke behoefte contact op met FNV KIEM. Op basis van de aannahme dat 25% van de niet-leden met een concrete behoefte overgehaald kan worden tot het aangaan van een lidmaatschap, kunnen op deze manier per jaar 525 nieuwe leden worden geworven. De concrete invulling hiervan is vrij eenvoudig vorm te geven, en impliceert feitelijk niet meer als een onderscheid te maken tussen de inkomende telefoontjes van leden en niet-leden. Terwijl leden direct worden doorverbonden met de betreffende persoon die hun het beste kan helpen met de betreffende kwestie, worden niet-leden doorverbonden met de telefonische verkoop. De telefonische verkoop wordt bemand door een medewerker die op een enthousiaste manier duidelijk maakt wat de vakbond precies doet en met de klant meedenkt hoe de vakbond hem of haar in de specifieke kwestie kan ondersteunen.

## Financieel plan: een haalbaar plan?

In dit gedeelte gaan we nader in op de (financiële) haalbaarheid van een nieuw KIEM. We doen dit door na te gaan wat de consequenties zijn van de voorgestelde wijzigingen aan de organisatie. We gaan er hierbij vanuit dat de huidige capaciteit (i.e., aantallen FTE's) van FNV KIEM behouden zal blijven. In Tabel 2 worden de belangrijkste aanpassingen (i.e., capaciteitsuitbreiding en investeringen) weergegeven die aan de kostenkant zijn berekend.

**Tabel 2: Overzicht voorgestelde capaciteitsuitbreiding en investeringen KIEM**

<b>Marketing &amp; communicatie</b>	<b>FTE</b>
Marketing Team	4
Consulenten studentvoorlichting	4
Telefonische verkoop	0.33
<b>Campagne en beleid</b>	<b>FTE</b>
Campagne manager	1
Lobbyist	1
Beleidsmedewerker onderzoek	1
Beleidsmedewerken verenigingsontwikkeling	1
<b>IBB</b>	<b>FTE</b>
Consulenten vakgroepen	2
<b>Investeringen</b>	<b>Bedrag</b>
Fonds creatieve innovaties	100.000/jaar
Digitalisering IBB	100.000/jaar
Marketingbudget	150.000/jaar
Managen van transitie KIEM (3 FTE)	240.000/jaar
Ledenadministratie en CRM systeem	Budget neutraal

## Ontwikkeling financieel plan

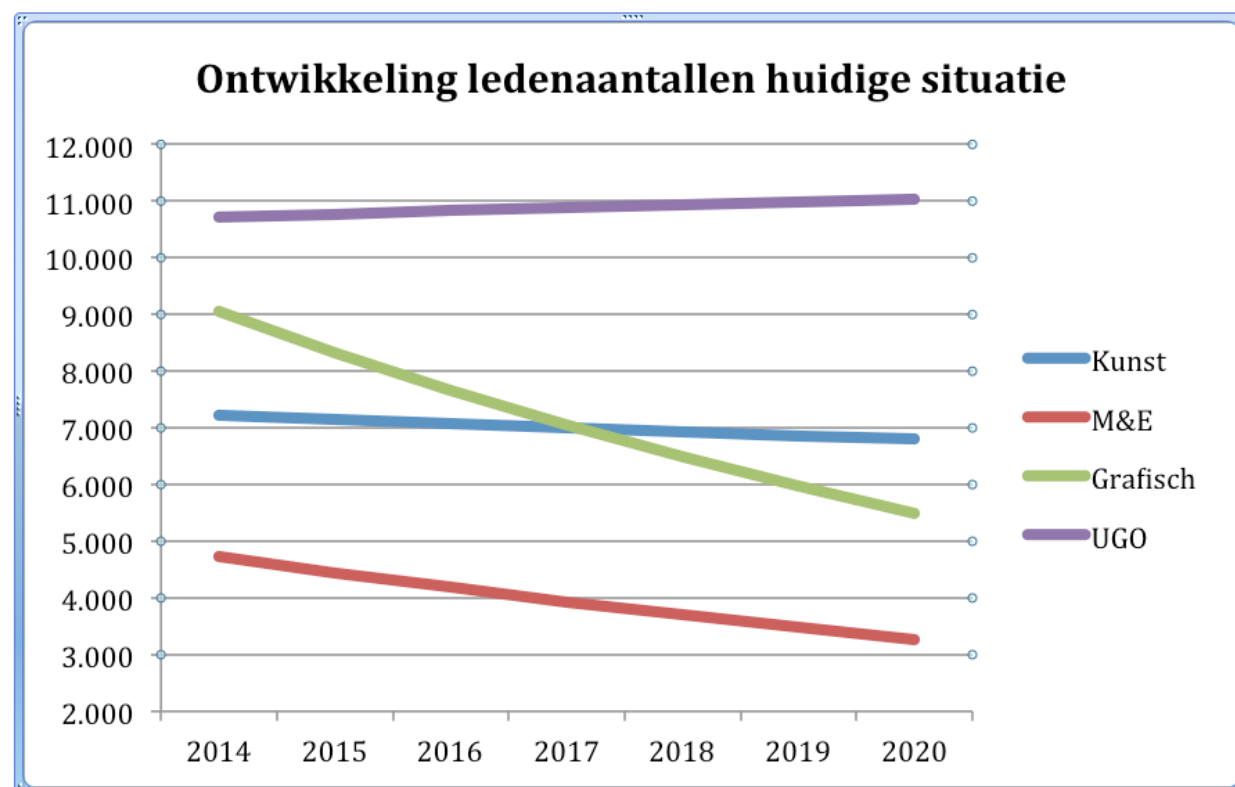
Het ontwikkelen van een gepantserd financieel plan is ingewikkeld als de gehele organisatie opnieuw ingericht dient te worden. In het algemeen geldt: hoe groter de verandering aan de organisatie, hoe minder hard de business case. Dit vanwege het grote aantal aannames omtrent de gevolgen van de voorgestelde verbeteringen. De noodzakelijke radicale koerswijziging van FNV KIEM maakt het daarom moeilijk om een solide financieel plan te ontwikkelen. Om toch een degelijk plan te formuleren, hebben wij ons voornamelijk geconcentreerd op een aantal kleine verbeteringen die onderdeel zijn van een radicale koerswijziging. Het financieel plan is daarom aan de opbrengstenkant slechts gebaseerd op de vijf (a t/m e) concrete verbeteringen rondom werving en behoud. De overige investeringen in communicatie, marketing, campagnemanagement en IBB leiden

in ons financieel plan niet tot meer werving van leden. Wel gaan wij er in het financieel plan ervan uit dat in de loop der jaren het behoud van leden omhoog gaat door een betere kwaliteit van de dienstverlening. Met betrekking tot de kosten van de transitie gaan we wel uit van de volledige investeringen in alle competenties (zie Tabel 2). Daarom denken wij dat deze financiële inschatting conservatief is.

## De huidige situatie bij FNV KIEM

Voor onze financieel plan voor een nieuw FNV KIEM gaan we in eerste instantie uit van de huidige situatie bij FNV KIEM. De huidige situatie wordt gekenmerkt door een terugloop in ledenaantallen in alle doelgroepen (i.e., kunst & cultuur, grafische sector, en media & entertainment). Dit is weergegeven in Figuur 17, waar een projectie van de ledenaantallen wordt gegeven op basis van de gemiddelde groei binnen de verschillende doelgroepen over de afgelopen 5 jaar. Hieruit blijkt dat alleen UGO een daling in ledenaantallen bespaard blijft en geeft de noodzaak om te veranderen weer, omdat het doorzetten van de huidige trend impliceert dat FNV KIEM het in de toekomst erg moeilijk zal gaan krijgen, met meer bezuinigingen in het verschiet. Immers, door de terugloop in ledenaantallen zullen de huidige FTE's niet langer gedekt kunnen worden door de inkomsten, tenzij besloten wordt om in te teren op het eigen vermogen.

**Figuur 17: Projectie van ontwikkeling ledenaantallen FNV KIEM**



**Scenarioplanning**

We onderzoeken de impact van de voorgestelde wijzigingen op de ontwikkeling in ledenaantallen en financiële begroting van FNV KIEM aan de hand van een drietal scenario's, zijnde: (i) neutraal, (ii) positief, en (iii) negatief. Het verschil in deze scenario's zit in de onderliggende aannames, en op deze manier is het mogelijk om na te gaan in hoeverre de gevolgen afhankelijk zijn van deze aannames. De belangrijkste aannames in de verschillende scenario's zijn weergegeven in Tabel 3, en de overige aannames zijn weergegeven in Bijlage F<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Voor de volledigheid is in Bijlage H het financieel plan voor het neutrale scenario in meer detail uitgewerkt

**Tabel 3: Aannames in de verschillende scenario's**

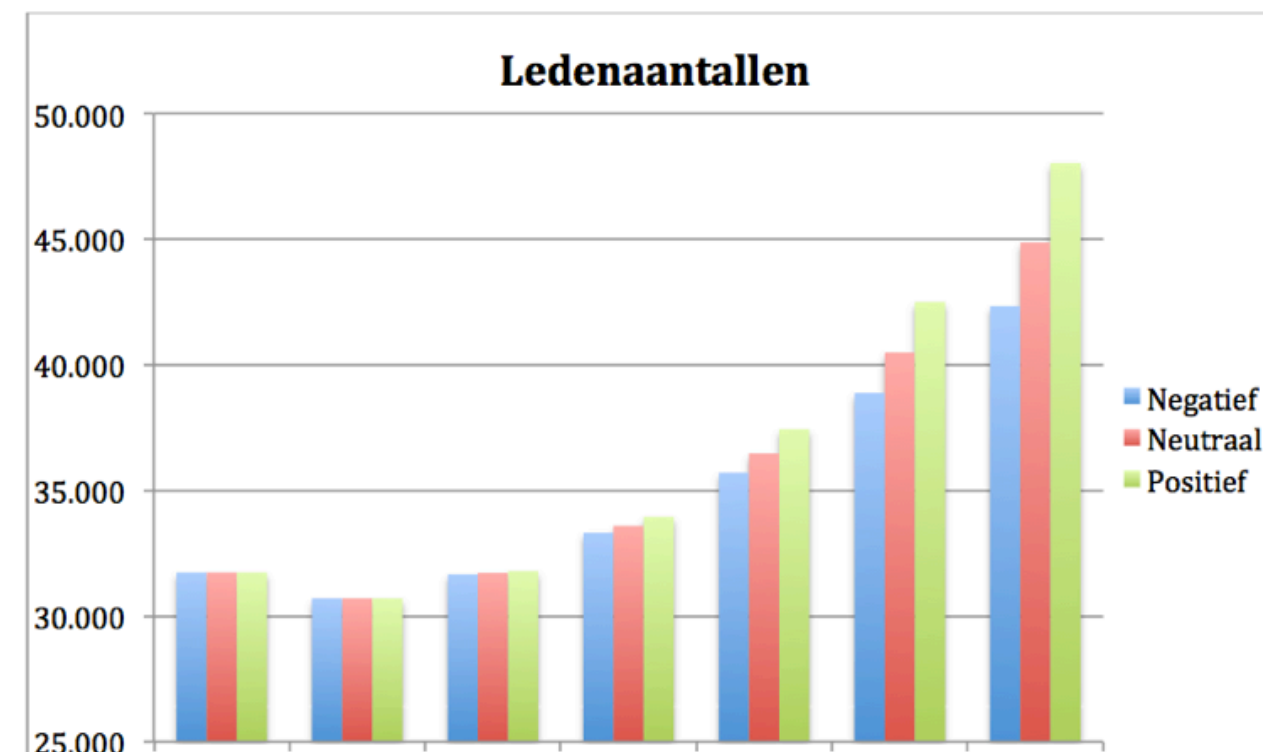
Aanname	Negatief	Neutraal	Positief
Ontwikkelingsduur lange termijn competenties*	7 jaar	6 jaar	5 jaar
Kosten ledenwervingscampagne (per geworden lid; in Euro's)	60	50	40
Behoud van leden bij afmelding	15%	20%	25%
Organisatiegraad studenten	7%	8,5%	9%
Conversiegraad naar volwaardig lid studenten	40%	50%	60%

**Legenda**

\* Leveren van individuele diensten, vertegenwoordigen van collectieve belangen, en managen van campagnes

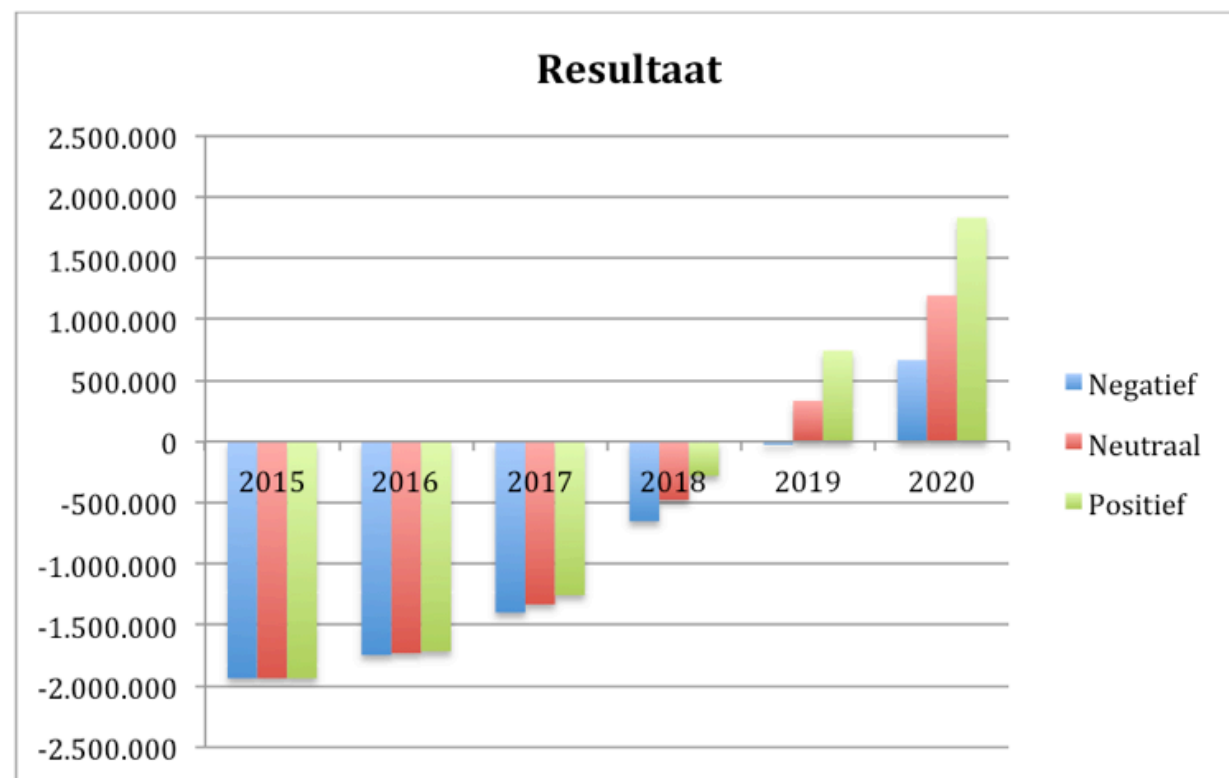
Op basis van deze aannames verwachten we de volgende ontwikkeling in ledenaantallen voor de verschillende scenario's, zie Figuur 18.

**Figuur 18: Ontwikkeling van de ledenaantallen in de verschillende scenario's**



De consequenties voor het resultaat van FNV KIEM zijn weergegeven in Figuur 19. Uit deze figuur blijkt dat alle scenario's op termijn resulteren in een positief resultaat.

**Figuur 19: Het resultaat in de verschillende scenario's (2015-2020)**

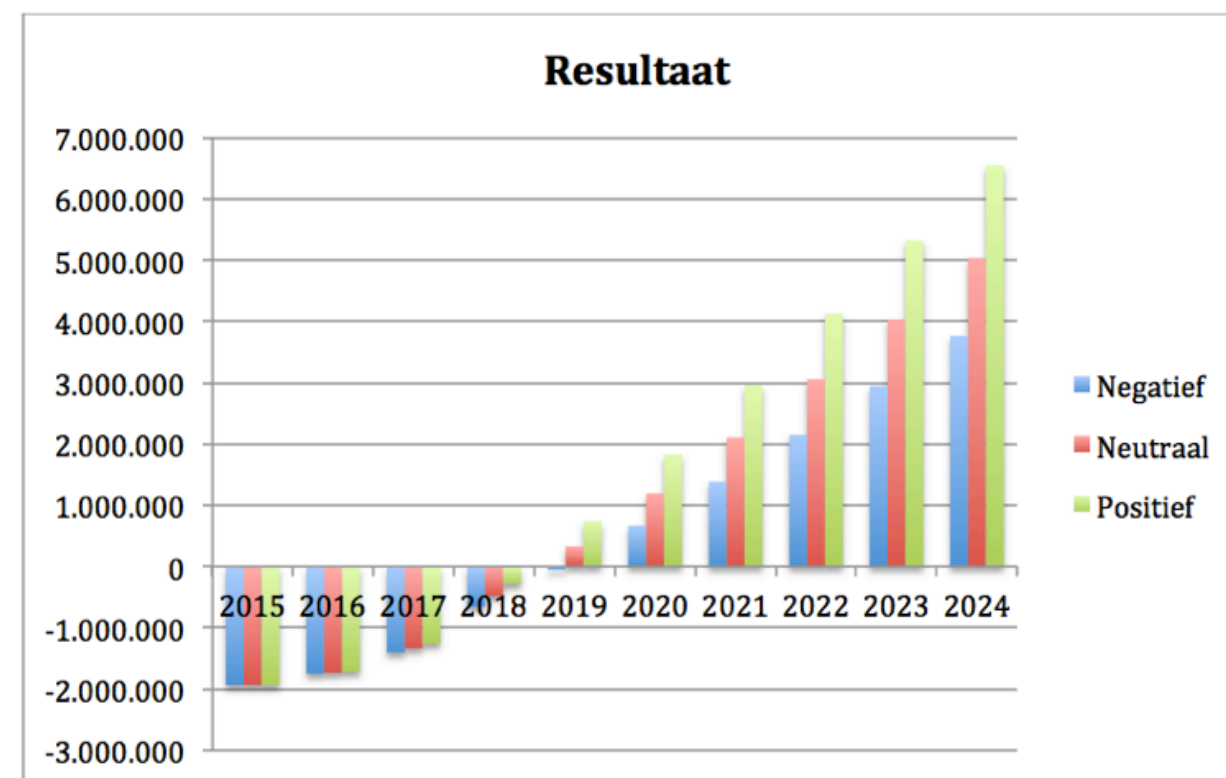


De conclusie is dat de voorgestelde investering zich op korte termijn (i.e., binnen 6 jaar) niet terugverdient. Dit is geen opmerkelijke constatering, gezien de omvang van de investeringen en de aannames in termen van de competentieontwikkeling. De groei in ledenaantallen komt pas echt van de grond als de competenties voldoende ontwikkeld zijn (i.e., vanaf 2018). Hier is het gezegde "de kost gaat voor de baat uit" van toepassing. Het positief resultaat in 2019-2020 in alle scenario's maakt wel duidelijk dat het slechts een kwestie van tijd is voordat de gemaakte investering wordt terugverdiend (i.e., de baat groter is als de kost).

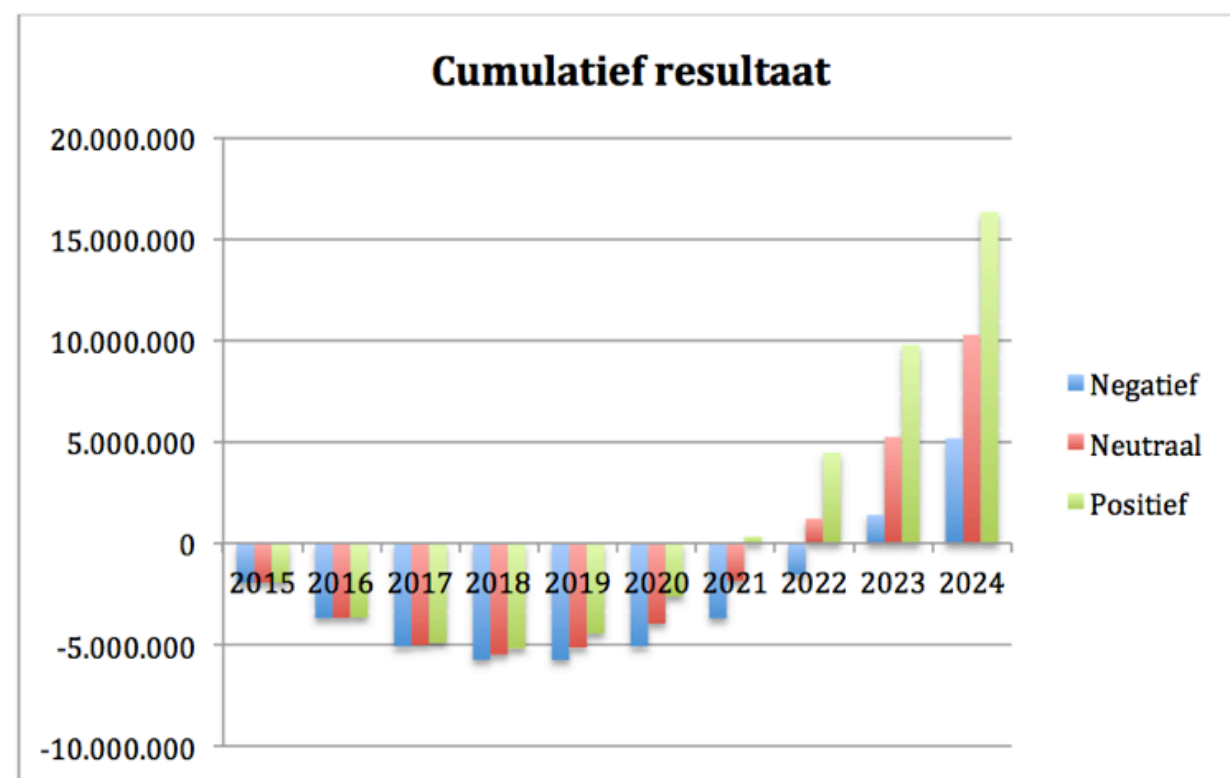
Indien men besluit om door te gaan met de voorgestelde investeringen, moet men dus uitgaan van een terugverdientijd van ongeveer 10 jaar (dit is overigens voor een reorganisatie van deze omvang ook niet opmerkelijk). Dit wordt duidelijk als we de financieel plan op basis van onze aannames verder in de toekomst projecteren (i.e., 2015-2024), zie Figuur 20 en 21.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Hier dienen wij op te merken dat de aannames zijn geformuleerd voor een projectie van 5-6 jaar, en een extrapolatie verder in de toekomst dan ook meer onzeker zal zijn.

**Figuur 20: Het resultaat in de verschillende scenario's (2015-2024)**



**Figuur 21: Het cumulatief resultaat in de verschillende scenario's (2015-2024)**



Als we de financiële indicatoren berekenen over de periode van 2015-2024 kunnen we het volgende concluderen (zie Tabel 4). De netto contante waarde (i.e., NPV) is in alle scenario's positief en het rendement op het geïnvesteerde vermogen (i.e., IRR) ligt boven de 18%.

**Tabel 4 Financiële indicatoren verschillende scenario's (2015-2024)**

Scenario	NPV	IRR
Negatief scenario	4,225,256	18%
Neutraal scenario	7,789,045	25%
Positief scenario	12,009,117	32%

Het financiële plan is zeker niet het volledig. Wil FNV KIEM ook nog andere wijzigingen doorvoeren, zoals wellicht een andere locatie, dan zal het daarvoor een aparte begroting moeten indienen die ook zichzelf terugverdient. Ook zijn we niet uitgegaan van samenwerkingsverbanden met andere partijen die waarde kunnen toevoegen. Het financieel plan geeft ons niets meer en niets minder dan het inzicht dat een radicaal nieuw scenario in financieel opzicht een haalbare kaart is, met overzienbare investeringen, mits men bereid is om "de kost voor de baat uit te laten gaan".

## 5. Concluderend

In dit rapport is getracht de contouren van een nieuw FNV KIEM te schetsen. Daarbij hebben we onze inzichten uit fase 1 en fase 2; hoe groot is de doelgroep en wat zijn de behoeften? De focus in dit rapport lag op het HOE. Hoe ziet die vakbond er dan uit op hoofdlijnen. Om hier een antwoord op te vinden is er een wetenschappelijk model gebouwd van alle competenties die een belangenbehartiger moet hebben. Daarnaast is dit model zo goed mogelijk ingevuld voor de ideale situatie door experts te interviewen en op bezoek te gaan bij voorbeeldorganisaties; organisaties die uitblinken op bepaalde onderdelen. Zo is getracht een beeld te schetsen van die ideale vakbond.

In dit hoofdstuk wordt langs globale lijnen geanalyseerd in hoeverre het huidige FNV KIEM voldoet aan dat ideale beeld van competenties. Daarna wordt het beeld dat hieruit naar voren komt besproken. Tenslotte worden de financiële inzichten van hoofdstuk 4 besproken voordat wordt besloten met een korte conclusie.

### De omvang van de transitie

Om de omvang van de transitie hebben we de huidige volwassenheid en volledigheid van de competenties van FNV KIEM gewogen op de volgende aspecten:

- Doelgroep; voor welke doelgroep is deze competentie bedoeld (b.v. ouderen)?
- Kennis; welke specifieke kennis is nodig voor deze competentie (b.v. auteursrechten)?
- Medewerkers; welke functies/rollen zijn er en hoe veel zijn ervan nodig om deze competentie op een hoog niveau te realiseren?
- Middelen; zijn er nog andere middelen nodig voor de realisatie van deze competentie (b.v. huizen, ICT)?
- Besturing; hoe wordt het geheel van mensen en middelen nodig voor deze competentie bestuurd?

#### 1.1 Kennis van sector en doelgroep (BELANGRIJKE VERANDERING)

Een cruciale eis voor een vakbond uit de creatieve sector is dat de medewerkers van de bond de uitdagingen van de sector tot in het kleinste detail kennen. Bij voorkeur komt een substantieel deel van de bond voort uit de doelgroep. Zo'n bond heeft geen ledenonderzoeken nodig om te weten wat er speelt onder de doelgroep. Op basis van deze intensieve kennis van de doelgroep moet – samen met de vereniging – een aantrekkelijke visie op die sector worden neergezet; waar gaat de sector heen en wat is de rol van de creatieve vakbond daarin? Een belangrijke dimensie hierin is in toenemende mate de internationale dimensie; wat gebeurt er in onze sector in het buitenland?

Voor FNV KIEM betekent dit dat zij veel jongeren en diverse (voormalige) zzp-ers in dienst moet nemen ( zzp-er of loondienst). Niet alleen uit de kunst & cultuur, maar juist ook uit de nieuwe creatieve disciplines in media, entertainment & design waar er kansen zijn voor een vakbond. Bovendien moet er parallel gebouwd worden aan kennis van nieuwe creatieve disciplines. Deels kan dit door training van bestaande medewerkers, maar op verschillende functies zullen jonge buitenstaanders moeten worden aangenomen. Hier zal de kost voor de baat uitgaan.

### **1.2 Kennis van de leden (ENIGE VERANDERING)**

Bij kennis van de leden gaat het niet om de kennis van de doelgroep en de sector, maar specifiek over de leden van FNV KIEM. Dit vergt niet alleen een veel beter onderhouden ledenadministratie (CRM systeem) waar zachte en harde informatie over het lid wordt verzameld, maar ook het verversen en bijhouden van deze informatie. Bijvoorbeeld over het gebruik van IBB diensten of het volgen van trainingen. Deze kennis van de leden wordt niet alleen verkregen via telefoon en mail, maar ook in regionale bijeenkomsten. Al die informatie moet worden samengebracht in één oplossing.

### **1.3 Werving en selectie van de leden (INGRIJPENDE VERANDERING)**

Hier ligt een van de grote uitdagingen van de vakbond. Voor FNV KIEM geldt dat zij zichzelf opnieuw moeten neerzetten en attractief moet maken voor een nieuwe groep leden. Dit betekent dat er heldere doelgroepen moeten worden geformuleerd met doelstellingen die worden vertaald naar plannen voor werving en behoud. En er moeten medewerkers zijn die op het resultaat van die plannen worden afgerekend. Dit kunnen plannen zijn voor studenten, voor ouderen, voor bepaalde disciplines (o.a. grafisch ontwerpers, 3D-printing). Dit zijn allemaal zaken waar nu geen tot weinig aandacht voor is in de vakbond.

Belangrijk voor werving en behoud is een aanbod dat past bij de behoefte en identiteit van de doelgroep (zonder dat FNV zijn kracht en authenticiteit verliest; nl. betrouwbaar en solidair). Daarbij kan het in de creatieve sector soms gewenst zijn om onder verschillende merknamen te opereren. Deze sector is immers zeer divers met vele beroepsgroepen; merknamen zoals Crewbelangen, Kunstenbond, Grafische bond, BV Pop, Club Beta, et cetera kunnen soms gebruikt worden om bepaalde doelgroepen te binden terwijl iedereen wel lid is van een groter geheel (bijvoorbeeld BV POP 'Ondersteund door FNV Creatieven').

### **1.4 Bijeenbrengen van de leden (ENIGE VERANDERING)**

Het onderzoek laat zien dat specifieke vakkennis steeds belangrijker wordt en dat je juist op die thema's leden kan organiseren. Grote vakinhoudelijke evenementen kun je organiseren waar honderden leden in participeren en nieuwe leden meenemen. Er is veel belangstelling voor masterclasses door boegbeelden en voor de internationale ontwikkeling. Daarnaast kun je leden bijeenbrengen in kleinere kring. Denk aan regionale borrels en koffietafels waar je met gelijkgestemden kunt bijpraten.

### **2.1 Leveren van individuele diensten (ENIGE VERANDERING)**

Onder het leveren van individuele diensten verstaan we het voorzien van informatie, het beantwoorden van vragen en het actief ondersteunen van individuele leden. Dit gaat van juridische dienstverlening tot trainingen en van belastingsservice tot pensioensprekuren. Deze ondersteuning kan variëren van het geven van informatie op een website, via een digitale tool op een app en een antwoord van een helpdesk-medewerker tot daadwerkelijk procederen in de rechtszaal.

Op dit gebied heeft FNV KIEM al veel. Het gaat er hier veel meer om communicatie te verbeteren (betere informatie op website zorgt voor minder vragen), het bestaande aanbod te stroomlijnen (veel producten op de website bestaan niet), het gebruik van juridische diensten voor grootverbruikers te maximaliseren en tenslotte het aanbod te

digitaliseren. Daarnaast verdient het aan te bevelen om de koppelingen tussen IBB, Communicatie en CBB sterker te maken zodat de diverse competenties elkaar beter helpen.

### **2.2 Vertegenwoordigen van collectieve belangen (ENIGE VERANDERING)**

Collectieve belangenbehartiging (cao's, sociale plannen) voor werknemers is al decennialang de belangrijkste activiteit van de vakbond. Hier is ook veel kennis over net als aanpalende kennis over werknemersrechten zoals pensioen, WAO, et cetera. Het delen van kennis over cao's, sociale plannen en sociale regelingen kan belangrijke voordelen opleveren voor de collectieve belangenbehartiging. Enige verbeteringen (o.a. verdere specialisatie) en stroomlijnen van de processen is hier op de korte termijn op zijn plaats. Op dit ogenblik is CBB nog te veel de plaats waar alles moet gebeuren en zaken die nergens anders worden gedaan komen dan vaak ook bij de goedwillende bestuurders te liggen (campagnes, politieke lobby, werving) terwijl zij dat er allemaal naast moeten doen en er heel veel cao's worden afgesloten. Op de lange termijn kan de propositie van de vakbond verbeterd worden door nog meer te gaan doen voor zzp-ers en rondom Intellectueel Eigendom.

### **2.3 Managen van campagnes (INGRIJPENDE VERANDERING)**

Voor een succesvolle campagne is een multidisciplinaire aanpak van belang waar politieke lobby, media-aandacht, goede themakeuze, onderzoek en een lange adem belangrijk zijn. Allemaal aspecten waarop FNV KIEM nog veel moet leren en er capaciteit geworven moet worden.

### **3.1 Managen van de werkorganisatie (INGRIJPENDE VERANDERING)**

Bij het managen van de werkorganisatie gaat het niet alleen om de aanwezige competenties, maar ook hoe deze set aan competenties bestuurd en georganiseerd wordt. Dat daar grote verbeteringen mogelijk zijn blijkt duidelijk uit a) de interviews en b) de KIEM rapporten uit het verleden. Er is een gebrek aan visie, besturing en leiderschap. Belangrijke taken zijn niet belegd (o.a. werving en behoud), competenties worden gemist (o.a. campagnemanagement), de uitvoering mist discipline en de kwaliteit van de diensten varieert. Enfin, de werkorganisatie moet worden vernieuwd. Een van de grootste problemen die FNV KIEM nu heeft is het snel en efficiënt delen van informatie tussen de werkorganisatie en de vereniging.

### **3.2 Managen van de vereniging (INGRIJPENDE VERANDERING)**

Ook hier zal FNV KIEM drastisch moeten veranderen. Een getrapte verenigingsstructuur met sectorraden, bondsbesturen, afdelingen, et cetera is niet meer van deze tijd en wordt niet begrepen door potentiële leden. Duidelijke directe vertegenwoordiging is nodig.

### **3.3 Managen van samenwerking (BELANGRIJKE VERANDERING)**

In de creatieve sector zijn tientallen belangenbehartigers, maar KIEM is de grootste. Veel van de andere partijen (o.a. BNO, BNI, Fotografiefederatie, NTB, ACT, NVJ, et cetera) zijn meer beroepsorganisaties en hebben van huis uit meer kennis van vakinhoudelijke ontwikkelingen. Vaak hebben deze organisaties ook een duidelijk imago en kennen zij hun doelgroep. Zij hebben door hun beperkte omvang dikwijls problemen met continuïteit en kwaliteit van dienstverlening. Ook

hebben ze niet de macht en kracht in de politieke lobby die de FNV van huis uit wel heeft. Met deze partijen kan en moet een creatieve vakbond kunnen samenwerken. Deze samenwerking kan op verschillende terreinen; van lobby tot evenementen en van IBB diensten tot gezamenlijke CBB.

Deze samenwerking kan eenmalig en informeel zijn, maar kan ook langdurig zijn waarbij verschillende partijen jarenlang belangrijke activiteiten uitvoeren. Door zulke samenwerkingen kun je als creatieve vakbond o.a. een sterke lobby hebben en je aantrekkingskracht voor leden vergroten.

### 3.4 Managen van verandering (ENIGE VERANDERING)

De creatieve sector staat niet stil. Over 5 jaar is deze sector weer anders. Het aandeel "papier" daalt verder ten gunste van digitale verschijningsvormen en nieuwe vormen van printen/drukken. Een vakbeweging uit de creatieve sector moet daarin mee; het moet zijn leden volgen en ook nieuwe leden ondersteunen. Hoe de organisatie er ook uit komt te zien; zij moet het vermogen hebben om zich aan te passen.

Als we alles bij elkaar nemen zien we een bond die ingrijpend moet veranderen. Diverse competenties moeten sterk verbeterd worden. Opvallend dat juist de kern van de traditionele vakbond; IBB en CBB het minst moeten veranderen. Daar zijn wel enige aanpassingen en verbeteringen nodig, maar deze dienstverlening is relatief in orde. De grootste aanpassingen zijn nodig op de volgende aspecten (zie Figuur;

1. **Kennis van de sector en doelgroep.** Dit is cruciaal voor de relevantie van de boodschap en de communicatie. Dit betekent: 1) kennisdeling over de doelgroep tussen werkorganisatie en vereniging verloopt soepel, 2) kennisdeling over de doelgroep tussen afdelingen van de werkorganisatie gaat gemakkelijk en 3) de werknemers van de bond zijn een afspiegeling van hun doelgroep.
2. **Bijeenbrengen van leden.** De ideale vakbond in de creatieve sector moet elementen van een beroepsorganisatie in zich hebben en het vak en de ontwikkeling daarvan uitdragen op websites, in masterclasses en op evenementen.
3. **Werving en behoud van leden.** De ideale vakbond in de creatieve sector is gericht op ledenwerving en ledenbehoud. Dat is een cruciale activiteit van de bond.
  - a. Het is onduidelijk waar die verantwoordelijkheid nu ligt bij FNV KIEM.
  - b. De ideale vakbond in de creatieve sector moet verschillende merken kunnen gebruiken om verschillende doelgroepen aan te spreken.
4. **Managen van campagnes.** Op deze gebieden (politieke lobby, media-aandacht, goede themakeuze, onderzoek) is er nauwelijks kennis en ervaring. Een heel team moet worden opgezet.
5. **Managen van de werkorganisatie.** Bij een nieuwe organisatie hoort ook nieuwe besturing. Dit moet helemaal worden opgezet.
6. **Managen van de vereniging.** De ideale vakbond in de creatieve sector heeft een actieve, flexibele vereniging. De leden worden voor taken betaald en de activiteiten van leden en de werkorganisatie lopen moeiteloos in elkaar over. De leden verrichten activiteiten op het gebied van advies, werving, behoud, evenementen, lobby, onderzoek, et cetera.

Figuur 22: De mate van verandering voor FNV KIEM

Competentie	Omvang verandering
<b>Verenigen van de leden</b>	
<i>Kennis van de sector &amp; doelgroep</i>	
<i>Kennis van de leden</i>	
<i>Werving en behoud van leden</i>	
<i>Bijeenbrengen van leden</i>	
<b>Behartigen van de belangen van leden</b>	
<i>Leveren van individuele diensten</i>	
<i>Vertegenwoordigen van collectieve belangen</i>	
<i>Managen van campagnes</i>	
<b>Organiseren van vereniging en werkorganisatie</b>	
<i>Managen van de werkorganisatie</i>	
<i>Managen van de vereniging</i>	
<i>Managen van samenwerkingsverbanden</i>	
<i>Managen van veranderingen</i>	

Geen verandering  
 Bepaalde verandering  
 Enige verandering  
 Belangrijke verandering  
 Ingrijpende verandering

### Beroepsvereniging en vakbond

In ons advies stellen we dat FNV KIEM minder aspecten moet krijgen van een vakbond en wat meer aspecten van een beroepsorganisatie. Hoewel er in de praktijk veel mengproducten bestaan tussen beroepsvereniging en vakbond, zoals de NVJ, is het goed om de voornaamste verschillen tussen deze twee soorten belangenbehartigers (zie Tabel 5) te begrijpen omdat dit veel invloed heeft op de organisatie van FNV KIEM. Belangrijk is om te beseffen dat FNV KIEM op dit moment is ingericht als een traditionele vakbond met CBB als belangrijkste spil. Dit is ook begrijpelijk omdat ledencontact traditioneel op de werkvloer plaats heeft en CBB de belangrijkste dienst is. Dit is anders in een beroepsvereniging waar traditioneel politieke lobby en vak ontwikkeling veel belangrijkere diensten zijn. Daarom is marketing en communicatie hier traditioneel verantwoordelijk voor de ledenontwikkeling en de ontwikkeling van producten en diensten.

**Tabel 5: Verschillen vakbond en beroepsvereniging**

Aspecten	Beroepsvereniging	Vakbond
Leden	Beroepsbeoefenaars	Werknemers in sector
Missie	Verenigen van beroepsbeoefenaars	Solidariteit tussen werknemers in sector
Diensten	Ontwikkeling van het vak	
Politieke lobby	Collectieve belangenbehartiging	
Traditionele leden	Vrije Beroepen	Arbeiders
Verantwoordelijk voor leden (werkvloer)	Marketing & Communicatie	Bestuurder
Indeling	In beroepen	In sectoren

In dit rapport wordt niet betoogd dat FNV KIEM een beroepsvereniging moet worden, maar wel dat met de toenemende professionalisering en autonomie FNV KIEM meer elementen van een beroepsvereniging moet krijgen. Daarmee ontstaan allerlei lastige dilemma's over productenpallet en organisatie inrichting. Collectieve onderhandelingen blijven overigens enorm belangrijk voor FNV KIEM:

- Werknemers vinden collectieve onderhandelingen enorm waardevol;
- Krachtige onderhandelaars zijn ook belangrijk op andere gebieden dan cao's. Denk aan politieke lobby, intellectueel eigendom, et cetera;
- Het collectief onderhandelen voor zzp-ers is in potentie een enorme kans voor FNV KIEM (hoewel dit juridisch nog niet kan).

Solidariteit moet een belangrijk en onderscheidend kenmerk van FNV KIEM. Maar deze solidariteit zit niet alleen in collectieve onderhandelingen. Deze solidariteit zit ook o.a. in de politieke lobby. "We are the 99%" is in toenemende mate een uitspraak die past bij FNV KIEM. FNV KIEM komt op voor de tienduizenden kleine creatieven die van hun beroep houden. FNV KIEM is tegen de grote multinational die slechts gericht is op winst. Met campagnes kan FNV KIEM zich profileren als de grootse vakbond met solidariteit tussen de 99% als unieke kernwaarde.

### Transitieplan

Het voor u liggende transitieplan is op grote hoofdlijnen en een verdere detaillering is gewenst indien FNV KIEM echt besluit zich te vernieuwen. Voor de huidige vraagstelling laten we hier kort de hoofdlijnen zien van een eventuele vernieuwing van FNV KIEM. Mocht besloten worden om FNV KIEM opnieuw in te richten is ons voorstel dat een bestuur de opdracht geeft aan een directeur om de organisatie en vereniging te moderniseren aan de hand van een duidelijk plan met budget en heldere ontwerpcriteria. Dit plan moet diverse stappen concreter zijn dan het voor u liggende plan, met duidelijke tijdlijnen. Het bestuur kan dan een commissie formuleren die elk jaar evalueert of de doelstellingen en tijdlijnen gehaald worden. Aan de hand van die voortgang wordt elk jaar gekeken of er geld beschikbaar is voor de volgende fase.

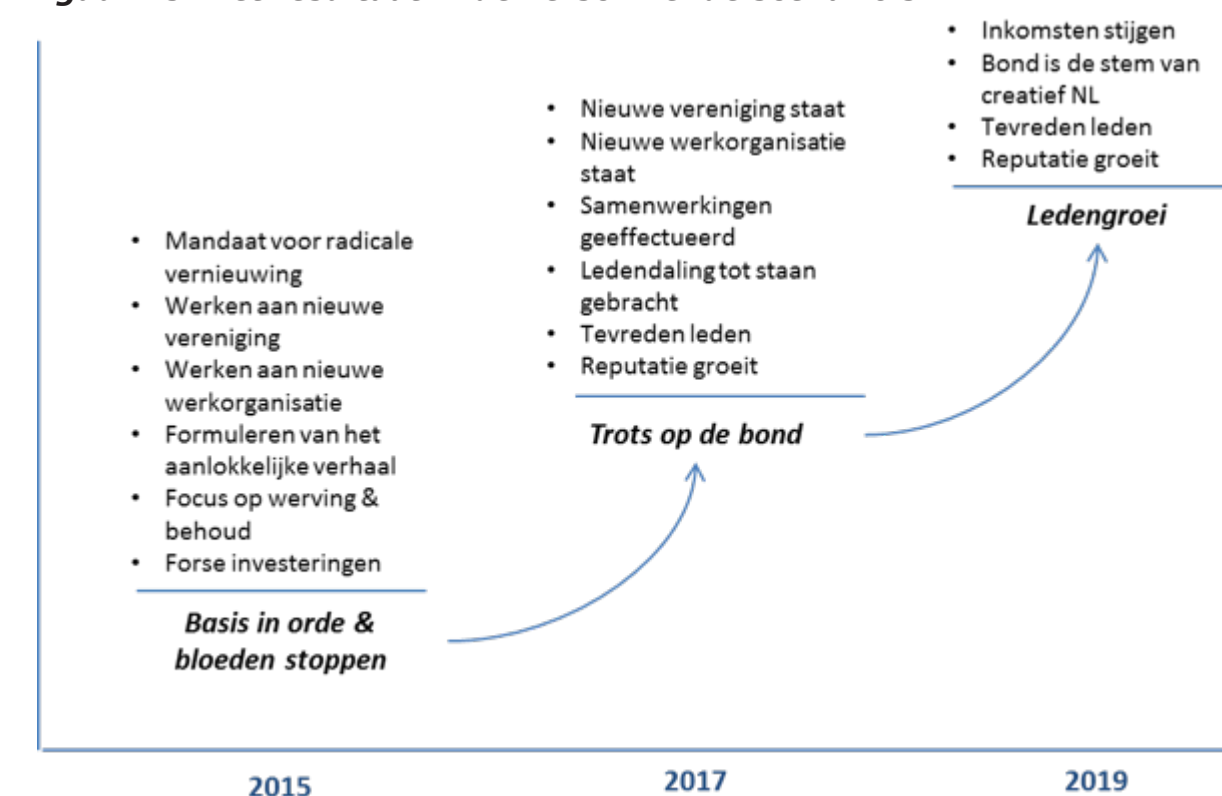
Wij zien drie fases in een eventueel nieuw FNV KIEM (zie Figuur 23):

**I. Stoppen met bloeden en basis in orde.** In de eerste jaren moet fors gebouwd worden aan een nieuw FNV KIEM en moet de structuur van werkorganisatie en vereniging radicaal op de schop. Er moeten nieuwe mensen worden aangenomen en medewerkers worden waar mogelijk opnieuw getraind. Een wervend en inspirerend verhaal van de bond wordt verder ontwikkeld. Tegelijkertijd wordt in de eerste 2 jaar fors geïnvesteerd in ledenwerving en behoud. Ook wordt de naam FNV KIEM ingeruild voor een andere.

**II. Trots op de bond.** Na 2 jaar staat de bond en is de ledendaling tot stand gebracht. Er wordt weer voorzichtig gedacht aan ledenwinst. Leden zijn tevreden met de diensten die steeds beter worden. Er is ook goede samenwerking tussen communicatie, marketing, CBB en IBB. Er zullen verschillende samenwerkingsverbanden zijn met andere creatieve partijen. De bekendheid en reputatie van het nieuwe FNV KIEM stijgen verder.

**III. Ledengroei.** Na 5 jaar is het nieuwe FNV KIEM de bond in de creatieve sector die een sterke reputatie geniet. Een bond waar andere beroepsverenigingen mee willen werken en die benaderd wordt door verschillende partijen. Er zijn tenminste 40.000 leden.

**Figuur 23: Het resultaat in de verschillende scenario's**



In een latere fase wordt een meer gedetailleerd transitieplan uitgewerkt met daarin expliciet een HR-werkstroom met daarbij de consequenties voor medewerkers uitgewerkt.

## Tot slot

De verschillen tussen het huidige FNV KIEM en de geschetste ideale bond zijn redelijk groot. Dat kan geen verrassing zijn gezien de langdurige en aanzienlijke onvrede bij leden, de continue sterke teruggang in ledenaantal en de tientallen rapporten die eerder over FNV KIEM zijn verschenen. FNV KIEM zal niet alleen betere diensten moeten leveren aan de bestaande leden uit de Kunst & Cultuur en de Grafische sector, maar ook nieuwe doelgroepen moeten aanboren. In enkele gevallen zullen ook nieuwe diensten moeten worden ontwikkeld om de nieuwe creatieve doelgroepen aan te boren. De vraag is natuurlijk of FNV KIEM een scherpe koerswijziging kan maken. Veel ideeën uit dit rapport zijn niet nieuw maar de realisatie ervan blijkt lastig te zijn. Dit vergt een duidelijke opdracht, incl. ruim mandaat en voldoende middelen, aan het bestuur om de vereniging en de werkorganisatie zeer ingrijpend te vernieuwen.

Een ander vraagstuk is natuurlijk wat zo'n enorme transitie kost. Een gezond financieel plan is nodig. Toch is dat in dit geval niet eenvoudig te vervaardigen. De noodzakelijke verandering is dermate groot dat we ons nauwelijks kunnen baseren op ervaringscijfers. Ondanks deze schier onmogelijke taak hebben we getracht een gedegen financiële onderbouwing te geven van deze transformatie in hoofdstuk 4. De financiële analyses zijn gebaseerd op het realiseren van een vijftal kleine en middelgrote aanpassingen die op korte termijn kunnen worden doorgevoerd. Dit financiële plan is behoedzaam opgesteld en gaat ervan uit dat de kerncompetenties van FNV KIEM in de komende zes jaar langzaam maar zeker versterkt worden. Een veranderingsproces kost immers jaren; een nieuwe vereniging heb je niet zo maar. Ervaringen zoals de AOb laten zien dat het zeker 5-10 jaar kost. Uit dit conservatieve financieel plan blijkt dat het aantal leden van FNV KIEM naar 45.000 leden groeit in 2020. Daar is wel een investering voor nodig van ongeveer zes en half miljoen. De kost gaat voor de baat uit. Het duurt acht tot tien jaar voordat die investering terug is verdiend. Dit alles mag geen verrassing zijn. Wil FNV KIEM echt leden aan gaan trekken dan is een andere organisatie nodig. Dat kost veel geld.

Het financiële plan in dit rapport is zeker niet compleet. Als FNV KIEM zich daadwerkelijk wil transformeren in een nieuw FNV KIEM komen er vast nieuwe ideeën op die niet in dit plan staan. Dat is niet erg. Wij gaan ervan uit dat elk initiatief zichzelf moet terugverdienen. Wil FNV KIEM meer wijzigingen doorvoeren dan in dit rapport zijn opgenomen, zoals wellicht een ander kantoor, dan zal het daarvoor een aparte begroting moeten vervaardigen.

In het financieel plan is niet uitgegaan van samenwerkingsverbanden. Desondanks is dit wel een aanzienlijke mogelijkheid voor FNV KIEM. Door samenwerken met deze partijen kan FNV KIEM hun schaal bieden. Tegelijkertijd kan FNV KIEM het brede productenpallet dat nodig is als je zowel beroepsvereniging als vakbond bent (o.a. campagnemanagement, vak ontwikkeling) over meer leden verdelen. Bovendien wordt zo kennis van nieuwe beroepen binnengehaald. Zo'n model betekent misschien wel dat FNV KIEM met meerdere merknamen gaat werken om diverse beroepsgroepen aan te spreken.

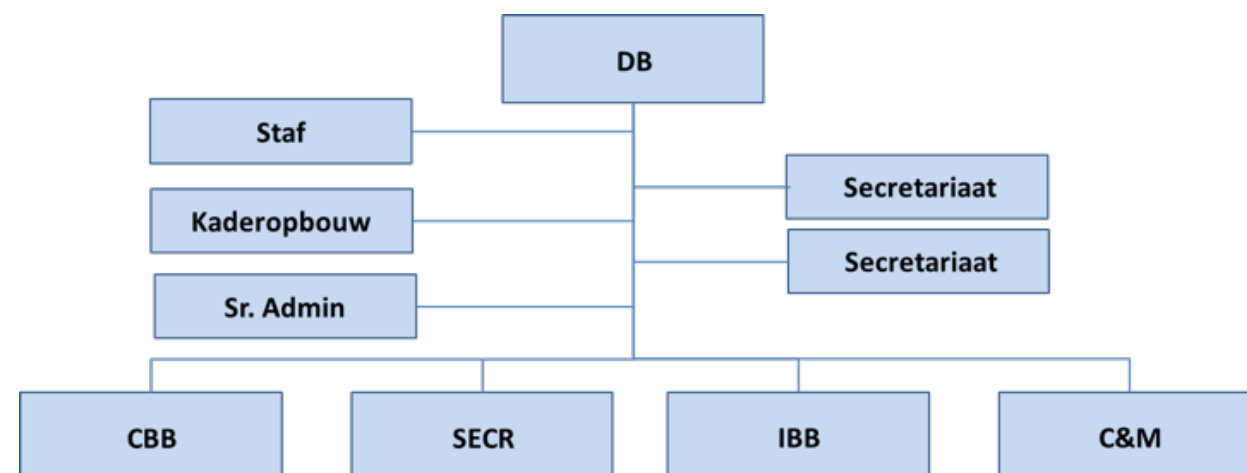
## Bijlagen

---

## Bijlage A – Huidige Organisatie FNV KIEM

FNV KIEM bestaat per 1-6-2014 uit totaal 54 vaste en tijdelijke medewerkers (inclusief stagiaires). In Figuur 1 is het organigram op hoofdlijnen weergegeven.

**Figuur 1: Hoofdlijnen huidige organisatiestructuur FNV KIEM**



De ledenadministratie, ICT, financiële administratie en P&O zijn uitbesteed. Vandaar dat er op deze gebieden geen functies zijn in de huidige organisatie.

## Bijlage B – Samenwerkingspartners

Het is niet alleen mogelijk om te groeien door het werven van individuele leden, maar groei is ook mogelijk door samen te werken met kleinere vakbonden en beroepsverenigingen (denk aan NVJ, NTB, BNO, ACT, et cetera) en met andere organisaties die groepen creatieven nu vertegenwoordigen (vooral in de opkomende digitale creatieve beroepen). Verschillende van deze belangengroeperingen hebben aangegeven actief te willen gaan samenwerken met FNV KIEM om zo samen een sterke bond voor de creatieve sector te creëren. Denk daarbij aan gezamenlijke lobby, IBB en CBB. Dit kan, mits goed ingericht, voor beide partijen voordelen opleveren. Zeker voor de kleinere partijen die onvoldoende omvang hebben om structureel mensen en kennis aan zich te binden. Op dit moment zijn we deze samenwerkingsmogelijkheden verder aan het onderzoeken, maar er is zeker animo voor verdere samenwerking en integratie tussen bonden. Indien enkele grotere partijen dit kunnen, willen en durven doorzetten kan dit snel leiden tot een bond met meer dan 40.000 leden.

## Bijlage C – Voorbeeldorganisaties en interviews

### • Bezoek voorbeeldorganisaties:

- o D66 landelijk – bestuur- en verenigingsondersteuning (samen met Carla Lensen)
- o D66 lokaal – campagne voeren met vrijwilligers (samen met Carla Lensen)
- o Amnesty International (samen met Harrie Lindelauff en Carla Lensen)
- o Koninklijke HFC Voetbalclub
- o De Unie Katholieke Bond Ouderen (samen met Angela Bottenberg)
- o Milieudefensie (samen met André Kodde en Caspar de Kieft)
- o Algemene Onderwijs Bond (samen met Harry Sangers en Carla Lensen)

### • Mogelijks samenwerkingspartners:

- o ACT
- o DDG
- o VS&V
- o S1S
- o NVJ
- o Fotografiefederatie
- o NTB
- o Michael Visser, 3D animatie
- o Edwin van het Bolsscher, 3D animatie
- o Adriaan van Eck, app development
- o Margareth van Aken, mode-ontwerpers

### • Interview externe experts:

- o Denny Haayen – manager customer care Sonos
- o Roel Masselink – verenigingsmanager Facility Management NL (samen met Caspar de Kieft)
- o Mariken Gaanderse – professioneel lobbyist en trainer campagnemanagement

### • Interview interne experts:

- o Wim van de Burg - penningmeester
- o Ingrid Rep – secretaris
- o Joop Spaargaren - IBB
- o Frans de Haan - CBB
- o Harrie Lindelauff - PR
- o Judith Suiker & Mariëtte Raap – communicatie
- o Ineke Rutgers - projectcoördinatie

### • Interview leden:

- o Marc Jan Trapman
- o Frans Peeters
- o Alec Martel
- o Jurre Schreuder
- o Guus Bleijerveld

## Bijlage D – Overzicht Creatieve Beroepen

Volgens de cijfers van het CBS werken zijn er in 2012 ongeveer 580.000 mensen met een creatief beroep. Niet alle beroepen in deze categorie vallen echter binnen onze definitie van de creatieve sector, waardoor er een correctie nodig is in deze aantallen. Na deze correctie is de omvang van de doelgroep van KIEM in 2012 ongeveer 370.000. Vanwege de beroepsbenadering is deze schatting aan de lage kant, omdat de mensen met een niet creatief beroep binnen de creatieve sector (e.g., secretaresse van een uitgeverij) niet in deze cijfers wordt meegenomen.

Hieronder geven wij de beroepen weer die gebruikt worden door het CBS voor de creatieve sector (Bron: CBS statline)

**Tabel 1: Beroepen in de categorie 'kunsten'**

SBC'92	Omschrijving
21105	Circusartiest
21106	Diskjockey
75204	Auteur, scenarioschrijver, tolk, vertaler
75404	Impresario, theateragent
75405	Filmer, cineast
75406	Choreograaf
75410	Portretfotograaf kunstzinnig
75411	Acteur, cabaretier, variété-artiest, zanger opera, operette, revue, musical
75412	Balletdanser, ballroomdanser
75413	Zanger (excl. opera, operette, revue, musical), koordirigent
75414	Instrumentalist, componist, dirigent (excl. koor), songwriter
75415	Beeldend kunstenaar

**Tabel 2: Beroepen in de categorie 'media & entertainment'**

SBC'92	Omschrijving
46812	Fotograaf, film- en tv-camera-operateur, film-editor, -monteur, fotolaborant (middelbaar)
75203	Redacteur (uitgeverij boeken)
75418	Regisseur toneel, film
76401	Journalist, recensent, criticus; redacteur (uitgeverij bladen)
76402	Commentator
76403	Hoofdredacteur, algemeen redactiechef (uitgeverij bladen)
76404	Regisseur radio, tv
96402	Redacteur (uitgeverij bladen; wetens)

**Tabel 3: Beroepen in de categorie 'creatieve zakelijke dienstverlening'**

SBC'92	Omschrijving
87205	Bedrijfshoofd ingenieursbureau industriële vormgeving
66604	Bedrijfshoofd klein bedrijf bouw- en reparatie computers, meet- en regelte
67102	Bedrijfshoofd klein ingenieursbureau procestechologie
66306	Bedrijfshoofd klein ingenieursbureau weg- en waterbouw
66204	Binnenhuisarchitect; architect, bouwkundig ontwerper-constructeur
55401	Boekillustrator, sneltekenaar; decor-, reclame-, grafisch ontwerper (midde
66205	Bouwkundig tekenaar-constructeur (hoger), bouwkundig bestekschrijver
87206	Industrieel vormgever, industrieel ontwerper
66702	Ontwerper-constructeur energie-, telecommunicatietechniek, elektromotoren,
86702	Ontwerper-constructeur energie-, telecommunicatietechniek, elektromotoren,
66603	Ontwerper-constructeur informatie-, meet- en regeltechniek
86602	Ontwerper-constructeur informatie-, meet- en regeltechniek (wetens)
66501	Ontwerper-constructeur werktuigbouw (excl. liften)
86502	Ontwerper-constructeur werktuigbouw (excl. liften, wetens)
86204	Stedebouwkundige; architect, bouwkundig ontwerper-constructeur (wetens)
66703	Tekenaar-constructeur elektrotechniek
66605	Tekenaar-constructeur informatie-, meet- en regeltechniek
66502	Tekenaar-constructeur werktuigbouw (excl. liften)
64206	Tuin- en landschaparchitect
84205	Tuin- en landschapsarchitect (wetens)
66305	Weg- en waterbouwkundig ontwerper-constructeur, verkeersplanoloog
86304	Weg- en waterbouwkundig ontwerper-constructeur, verkeersplanoloog (wetens)
66307	Weg- en waterbouwkundig tekenaar-constructeur

**Tabel 4: Geselecteerde beroepen in de categorie 'overige creatieve beroepen'**

SBC'92	Omschrijving
21107	Mannequin, model, toneelfigurant
24201	Tekenaar tuin- en landschap
26202	Leerling-bouwkundig tekenaar
27208	Bioscoopoperateur

31601	Reclametekenaar
32101	Etaleur (lager)
41101	Nieuwslezer, programma-aankondiger
44209	Bloemschikker, bloemsierkunstenaar (middelbaar)
46203	Bouwkundig, meubeltekenaar; bouwkundig tekenaar-constructeur (middelbaar)
46204	Meubelmaker (ambachtelijk)
46403	Houtmodelmaker
46421	Goud- en zilversmid (massa-fabricage)
47202	Patroontekenaar kleding, schoeisel
47203	(bont)Kleermaker, zeil-, tenten-, markiezen-, dekkledenmaker (incl. patroontekenen, in-, verkoop)
47204	Kleedmaker (excl bont), zeil-, tenten-, markiezen-, dekkledenmaker (excl patroontekenen, excl in- verkoop)
47205	Bontkleermaker (incl patroontekenen, excl in-, verkoop)
51620	Tektschrijver reclame (middelbaar)
52106	Etaleur (middelbaar)
66601	Systeemanalist, systeemontwerper, probleemanalist, informatie-analist; programmeur (wetenschappelijke toepassingen; technisch; hoger)
66602	Bedrijfshoofd klein computerinstallatiebedrijf (technische toepassingen)
71401	Informatie-, systeemanalist, systeemontwerper,- programmeur; programmeur (wetenschappelijke toepassingen; administratief; hoger)
71402	Programmeur (administratieve toepassingen; hoger; excl systeemprogrammeur, excl wetenschappelijke toepassingen)
86601	Programmeur (technisch; wetenschappelijke toepassingen; wetens)
91401	Projectadviseur automatisering en informatievoorziening; programmeur (wetenschappelijke toepassingen; administratief; wetens)
43301	Dansleraar ballroom, volksdansen
63301	Docent humaniora, muziek, toneel, handwerken, godsdienst, bibliotheek en archief (2e en 3e graads)
83302	Docent humaniora, muziek, toneel, handwerken, godsdienst, bibliotheek en archief (1e graads)

## Bijlage E – Verwachte Doelgroepontwikkeling

De omvang van deze doelgroepen is gebaseerd op een beroepsbenadering, en niet op een sectorbenadering (behalve de grafische sector), zie Bijlage D). Daarom is dit een conservatieve projectie van de omvang van de desbetreffende doelgroepen.

**Tabel 1: Ontwikkeling van de doelgroepen van FNV KIEM (projecties op basis van gegevens van CBS en GOC)**

Doelgroep	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Kunst	63,230	64,344	65,479	66,633	67,808	69,003	70,220
Media en entertainment	48,315	49,473	50,659	51,874	53,117	54,391	55,695
Grafische sector	21,297	19,720	18,260	16,908	15,656	14,497	13,423
Creatieve zakelijke dienstverlening	84,630	86,964	89,361	91,825	94,356	96,957	99,630
UGO	0	0	0	0	0	0	0
Overig creatief	218,228	228,413	239,073	250,231	261,910	274,134	286,928
<b>Totaal</b>	<b>435,699</b>	<b>448,914</b>	<b>462,832</b>	<b>477,470</b>	<b>492,847</b>	<b>508,982</b>	<b>525,896</b>

**Tabel 2: Ontwikkeling van de studenten doelgroep van FNV KIEM (projecties op basis van gegevens van het CBS)**

Studenten	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal studenten creatieve opleidingen	74,424	77,073	79,818	82,660	85,603	88,651	91,807
4e jaars studenten creatieve opleidingen	18,606	19,268	19,954	20,665	21,401	22,163	22,952

Bronnen:

- GOC Grafimedia in cijfers (bepaling omvang doelgroep grafische sector):
- CBS werkzame beroepsbevolking; creatieve beroepen (bepaling omvang overige doelgroepen creatieve sector):

## Bijlage F – Aannames Financieel plan

Voordat we een berekening kunnen maken van de effecten van de voorgestelde wijzingen, dienen we eerst een aantal aannames te formuleren. De belangrijkste aannames zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Onderwerp	Aanname
Organisatiegraad studenten	8,5%
Transitie studentleden naar regulier lidmaatschap	50%
Ontwikkeling ledenaantal Kunst & Cultuur1	-1,0%
Ontwikkeling ledenaantal Media & Entertainment1	-6,0%
Ontwikkeling ledenaantal Grafische Sector1	-8,0%
Ontwikkeling ledenaantal UGO1	+0,5%
Effectiviteit korte termijn ledenbehoud-strategie (voorkomen opzeggingen)	20%
Voorkombare uitstroom Kunst & Cultuur	70%
Voorkombare uitstroom Media & Entertainment	40%
Voorkombare uitstroom Grafische Sector	30%
Voorkombare uitstroom Creatief Zakelijke Dienstverlening2	80%
Voorkombare uitstroom UGO	65%
Voorkombare uitstroom Overige2	80%
Kosten ledenwervingscampagne	50 Euro/lid
Ontwikkeling aantal studenten met een creatieve opleiding1	3,6%
Ontwikkeling van de doelgroep "Kunst & Cultuur" 1	1,8%
Ontwikkeling van de doelgroep "Media & Entertainment" 1	2,4%
Ontwikkeling van de doelgroep "Grafische sector" 1	-7,4%
Ontwikkeling van de doelgroep "Creatieve zakelijke dienstverlening" 1,2	2,8%
Ontwikkeling van de doelgroep "Overige creatieve beroepen" 1,2	4,7%
Gemiddelde loonkosten medewerker	Euro 80.000
Indexatie loonkosten	1,5%
Rente	7,5%
Regulier lidmaatschap	198/jaar
Studenten lidmaatschap	60/jaar
UGO lidmaatschap	78/jaar
Ontwikkelingsduur front-office ledenwerving en behoud van leden bij opzeggingen	1 jaar
Ontwikkelingsduur studentenwerving en ledenwervingscampagnes	3 jaar
Ontwikkelingsduur lange termijn competenties3	6 jaar

### Legenda

1 Schatting op basis van de gemiddelde groei in de afgelopen 5 jaar

2 Deze doelgroepen vormen momenteel geen expliciet onderdeel van FNV KIEM

3 Individuele diensten, vertegenwoordigen van collectieve belangen, en campagne management

## Bijlage G – Versterken van overige competenties

We staan hierbij kort in op versterkingen van competenties zoals we dit zien in een eventueel transitieplan in de komende jaren. We gaan hierbij niet in op de competentie 'werven en behoud van leden' omdat de investeringen hier al goed beschreven zijn in het financiële plan.

### Investeren in kennis van de sector & doelgroep

De concrete invulling van deze competentie bestaat uit het aannemen van een beleidsmedewerker die als taak heeft om de succesfactoren behorende bij deze competentie zo goed mogelijk te verwezenlijken. De beleidsmedewerker is bijvoorbeeld werkzaam binnen de afdeling campagne en beleid, en dient nauwe contacten te onderhouden met, onder meer: (i) de vakgroepen: omdat de informatie betrekking heeft op de ontwikkelingen hierin, (ii) de collectieve belangen behartigers: deze hebben namelijk veel kennis en ervaring van de sector en doelgroepen, en (iii) marketing en communicatie: de opgebouwde kennis dient gebruikt te worden in ledenwervingscampagnes en andere reclame-uitingen om de effectiviteit hiervan te vergroten. Tevens kan hier op een slimme manier worden samengewerkt met externe partijen om kennis te verwerven.

### Investeren in kennis van de leden

Om kennis van de leden op te bouwen wordt alle informatie in één systeem bijgehouden en onderhouden door iedereen die contact heeft met leden (zowel werknemers van de werkorganisatie alsook actieve leden van de vereniging). Hiervoor wordt gekozen voor een Cloud oplossing (i.e., een software applicatie waarbij de data op internet wordt opgeslagen zodat die toegankelijk is voor iedereen binnen en buiten de organisatie). De kosten hiervan kunnen gedrag worden door het huidige budget wat momenteel aan FNV Bondgenoten wordt besteed voor de ledenadministratie. De verantwoordelijkheid van de analyse van deze informatie ligt bij marketing & communicatie.

### Investeren in het bijeenbrengen van leden

Hierin wordt gekozen voor een decentrale oplossing, waarbij zoveel mogelijk bevoegdheid (i.e., autonomie) ligt bij de verschillende cellen van de vakbond (i.e., vakgroepen en regio's). Hiervoor krijgen de betreffende cellen jaarlijks een eigen budget waarvoor ze jaarlijks achteraf verantwoording afleggen. Deze competentie is budget neutraal, in de zin dat de financiering hiervan verwezenlijkt kan worden vanuit de huidige gelden die naar de vereniging vloeien.

De actieve leden die zich binnen de verschillende cellen inzetten krijgen een vergoeding op basis van uitgevoerde taken, en niet op basis van de functie die ze vervullen. De verschillende cellen worden ondersteund door de accountmanager binnen marketing en communicatie, die het vaste contactpersoon vormt voor de cellen met de werkorganisatie. Tevens zal hier gekozen worden voor slimme ICT-oplossingen op basis waarvan leden elkaar kunnen vinden en kennis en ervaring kunnen uitwisselen (e.g., door het inzetten van sociale media). De community manager binnen marketing en communicatie zal hier uiteraard een grote rol in gaan spelen.

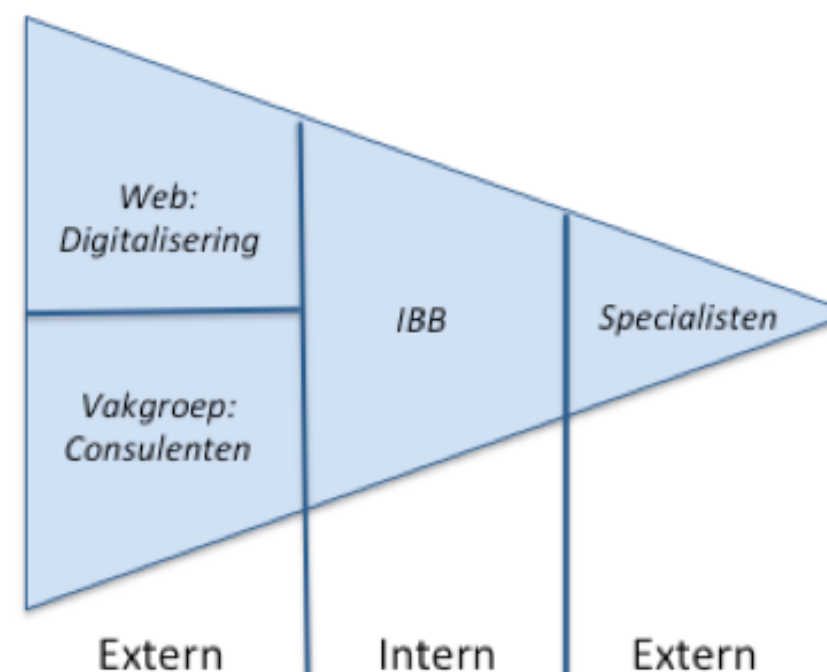
Ook wordt er een fonds opzet van jaarlijks 100.000 Euro waaruit leden,

vakgroepen, en regio's middelen kunnen verwerven om creatieve innovaties te stimuleren en ontwikkelen. De verantwoordelijkheid hiervoor komt te liggen bij een beleidsmedewerker voor verenigingsontwikkeling, die bijvoorbeeld werkzaam kan zijn in de afdeling campagne en beleid.

#### **Investeren in het leveren van individuele diensten (IBB)**

De ontwikkeling van de individuele diensten binnen FNV KIEM dient primair plaats te vinden binnen IBB zelf, in nauwe samenwerking met marketing om gezamenlijk invulling te geven aan de kwaliteitscontrole en evaluatie van de individuele producten en diensten. Hiervoor is een capaciteitsuitbreiding nodig, omdat IBB op dit moment kampt met capaciteitstekort. Om dit te verwezenlijken stellen wij het volgende voor. Op de eerste plaats wordt er sterk ingezet op de digitalisering van de producten en diensten van FNV KIEM (e.g., het opzetten van een legal webdesk). Op de tweede plaats zal er gebruik gemaakt worden van consultants (2 FTE) uit de verschillende vakgroepen om de IBB medewerkers verder te ontlasten en om actieve leden een rol te geven in vakinhoudelijk en sociaal aanbod (zie Figuur 1). Dit betekent een substantiële ontlasting van de IBB medewerkers, waardoor er tijd en middelen ontstaat voor productontwikkeling (e.g., het ontwikkelen van een breed pakket van juridische en fiscale diensten voor zzp'ers) en kwaliteitsverbetering.

**Figuur 1: Nieuwe opzet van de individuele belangenbehartiging (IBB)**



#### **Investeren in het vertegenwoordigen van collectieve belangen**

Op dit moment bestaat er geen logisch en helder takenpakket voor de bestuurders binnen de collectieve belangenbehartiging. Het gevolg is dat de taken en verantwoordelijkheden van de bestuurders voor een groot deel afhangen van individuele preferenties en voorkeuren. Wij stellen voor om dit takenpakket uitvoerig onder de loep te nemen en aanzienlijk te verduidelijken, onder meer door het aanbrengen van meer specialisatie, bijvoorbeeld door een onderverdeling te maken tussen verschillende groepen collectieve belangen, zoals auteurskwesties, pensioen, en cao's.

Met betrekking tot de cao's kan verder geconcentreerd worden op de kern-cao's, die vervolgens als voorbeeld voor de rest van de sector kunnen dienen. Tevens willen we ook stevig inzetten op campagnemanagement en politieke lobby (zie volgende paragraaf), waardoor een deel van het takenpakket van de bestuurders zal komen te vervallen. De accountmanager van de vakgroep zal voornamelijk het contact met de vakgroep onderhouden, en hierin de bestuurders ondersteunen. Het gevolg hiervan is dat de huidige bestuurders sterk worden ontlast, waardoor er ook hier ruimte ontstaat om een kwaliteitsslag te maken, om zo de diensten van FNV KIEM te verbeteren.

#### **Investeren in het managen van campagnes**

Op dit moment is campagnemanagement en politieke lobby niet formeel binnen FNV KIEM belegd, waardoor deze competentie niet sterk is ontwikkeld binnen KIEM. Het (potentiele) ledenonderzoek uit fase 2 van dit onderzoek heeft echter aangetoond dat hier wel behoefte aan is. Daarom willen we hier in het nieuwe KIEM voldoende aandacht aan besteden, bijvoorbeeld in een afdeling campagne en beleid.

Aan de ene kant kan wellicht een deel van de CBB-bestuurders hiervoor worden ingezet, vanwege de ruimte die ontstaat door de voorgestelde wijzigingen. Aan de andere kant willen we ook hier een capaciteitsuitbreiding voorstellen. Meer concreet, in lijn met de eerste succesfactor van het managen van campagnes willen we een campagneleider aanstellen. Tevens stellen we ook voor om een lobbyist aan te stellen om de contacten met de politiek en media op hoog niveau te onderhouden. Ook zullen hier de beleidsmedewerkers (onderzoek en verenigingsontwikkeling) worden geplaatst, die zijn genoemd onder "kennis van de sector & doelgroep" en "bijeenbrengen van leden."

Voor de inrichting en uitvoering van specifieke campagnes worden interdisciplinaire campagneteams opgezet (met medewerkers uit IBB, CBB, en marketing en communicatie), en zal ook een belangrijke rol worden vervuld door de actieve leden van de vereniging.

#### **Investeren in het organiseren van de vereniging en werkorganisatie**

We kiezen ervoor om niet in te gaan op de precieze inrichting vereniging en werkorganisatie, omdat dit door de werkorganisatie en vereniging volledig zelf zal moeten worden vormgegeven. Wel willen we even kort stilstaan bij de competentie "managen van veranderingen," omdat hier vanwege de op handen zijnde veranderingen wel een capaciteitsuitbreiding dient plaats te vinden. Dit om het proces van verandering in goede banen te leiden en het ook niet teveel de normale gang van zaken te laten beïnvloeden. Concreet denken wij hierbij aan een uitbreiding van drie medewerkers (3 FTE) die zich bezig zullen houden met de veranderingen binnen de werkorganisatie.

#### **Competentieontwikkeling**

Voor wat betreft de specifieke termijn van de desbetreffende competenties maken we een onderscheid tussen de korte termijn (i.e., snelle winst) competenties en de lange termijn competenties. Ten aanzien van de lange termijn competenties, hier gaan we uit van een termijn van 6 jaar. De reden hiervoor is dat de structuur van zowel de werkorganisatie als de vereniging aangepast dient te worden, en dat er ook een cultuurverandering nodig is om een professionaliseringsslag te realiseren. Dit zijn processen die erg veel tijd in beslag gaan nemen, en een termijn van 6 jaar is dan ook vrij realistisch. Met betrekking tot de korte termijn competenties gaan we ervan uit dat het "behoud van leden bij opzeggingen" en de "front-office ledenwerving" in 1 jaar kunnen worden gerealiseerd. Deze sub-competenties van de hoofdcompetentie "werving en behoud leden" zijn immers gering van omvang en kunnen daarom vrij snel geïmplementeerd worden. Voor de sub-competenties "studentenwerving" en "ledenwervingscampagnes" gaan we uit van een termijn van 3 jaar. Dit is een realistisch schatting omdat deze sub-competenties: (i) primair de aandacht zullen krijgen en hierdoor in een versneld tempo ontwikkeld kunnen worden, en (ii) relatief onafhankelijk van de overige competenties ontwikkeld kunnen worden. Deze aannames zijn weergegeven in de onderstaande tabel. Voor de sub-competentie "telemarketing" gaan we uit van 0 jaar, omdat deze competentie alleen in de beginjaren van het veranderingstraject zullen worden ingezet om de terugloop in ledenaantallen in deze periode zoveel mogelijk te beperken. Ofwel, er wordt niet voor wordt gekozen om deze competentie verder substantieel te ontwikkelen, en gaan simpelweg uit van het huidige niveau van deze competentie.

**Tabel 1: Ontwikkelduur van verschillende competenties**

Competentie	Termijn (jaren)
<b>Verenigen van leden</b>	
Kennis van de sector & doelgroep	6
Kennis van de leden	3
Werving & behoud van leden	
- Studentenwerving	3
- Ledenwervingscampagnes	3
- Behoud van leden bij opzeggingen	1
- Front-office ledenwerving	1
- Telemarketing	0
Bijeenbrengen van leden	6
<b>Behartigen van belangen van leden</b>	
Leveren van individuele diensten	6
Vertegenwoordigen van collectieve belangen	6
Managen van campagnes	6
<b>Organiseren van de vereniging en werkorganisatie</b>	
Managen van de werkorganisatie	6
Managen van de vereniging	6
Managen van samenwerkingsverbanden	6
Managen van veranderingen	6

## Bijlage H – Uitwerking financieel plan

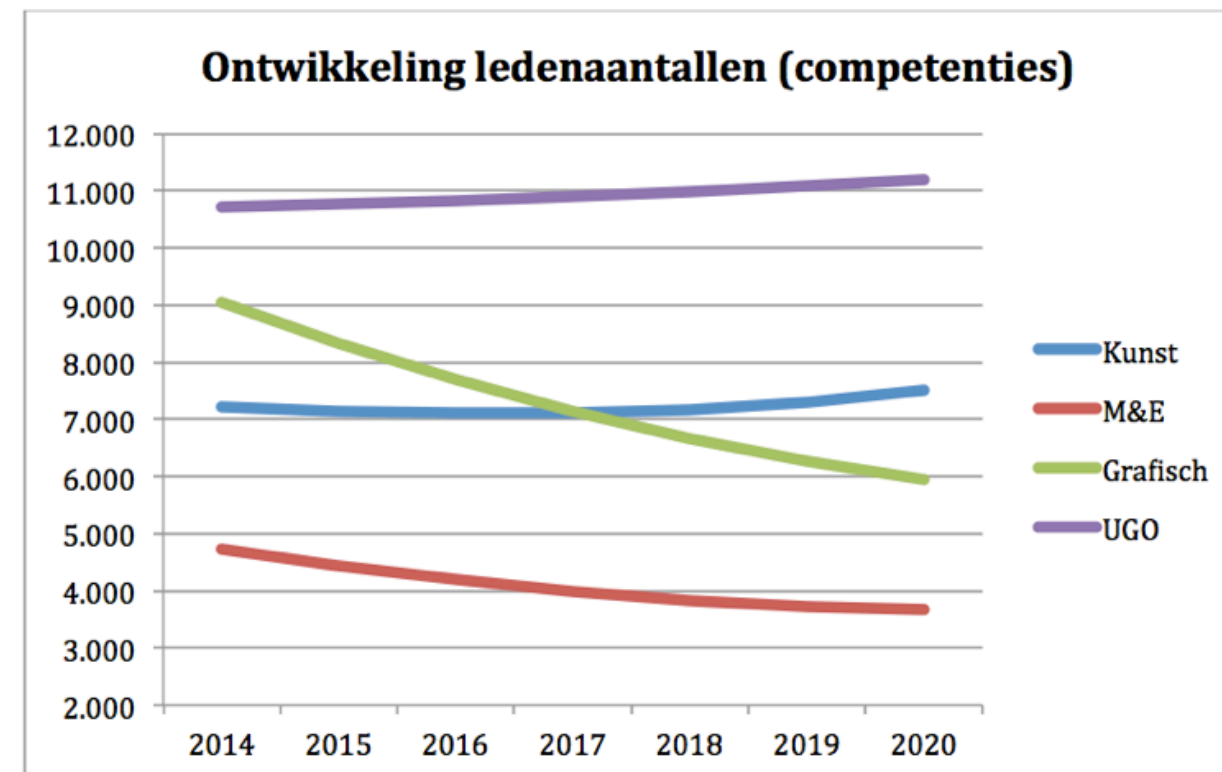
Door het opbouwen van de competenties van de ideale vakbond (i.e., organiseren, verenigen, en belangen behartigen) en de hierbij behorende sub-competenties is het mogelijk om de terugloop in ledenaantallen te beperken. Immers, een analyse van de opzeggedenen van de leden laat zien dat een groot gedeelte van de opzeggingen gerelateerd zijn aan een verbeterbare kwaliteit van de producten en diensten van FNV KIEM (zie Tabel 1).

**Tabel 1: Verbeterbare kwaliteit als opzeggeden<sup>15</sup>**

Opzeggedenen	UGO	Grafisch	M&E	Kunst
Onverbeterbare kwaliteit	10%	10%	10%	10%
Verbeterbare kwaliteit	65%	30%	40%	70%
Definitieve opzegging	25%	60%	50%	20%

Dit impliceert dat binnen iedere doelgroep een aanzienlijk deel van het aantal opzeggingen voorkomen kan worden door het verbeteren van de kwaliteit van de producten en diensten. Om dit te verwezenlijken dient FNV KIEM de competenties te ontwikkelen die we in het vorige hoofdstuk hebben gedefinieerd<sup>16</sup>. Zoals eerder aangegeven is het opbouwen van deze competenties niet eenvoudig en zal enkele jaren in beslag gaan nemen. Op basis van onze kennis en ervaring zal dit proces ongeveer 6 jaar gaan duren. Indien we van deze situatie uitgaan, dan heeft dit de volgende consequentie voor de ontwikkeling van de ledenaantallen, zie Figuur 1.

**Figuur 1: Projectie van ontwikkeling nieuwe ledenaantallen FNV KIEM**



Een vergelijking van de bovenstaande figuur met Figuur 17 op pagina 74 wordt duidelijk dat de terugloop in ledenaantallen door het opbouwen van de competenties "leveren van individuele diensten", "vertegenwoordigen van collectieve belangen", en "managen van campagnes" aanzienlijk kan worden teruggedrongen (met name voor de doelgroepen Kunst en UGO, en in minder mate voor de Grafische Sector en Media en Entertainment (M&E)). De reden voor de beperkte terugdringen voor de Grafische Sector en M&E zit hem in het feit dat een groot aantal opzeggingen in deze doelgroepen gerelateerd zijn aan de structurele tegenwind, waardoor een verbetering in kwaliteit slechts een klein effect heeft (zie Tabel 1).

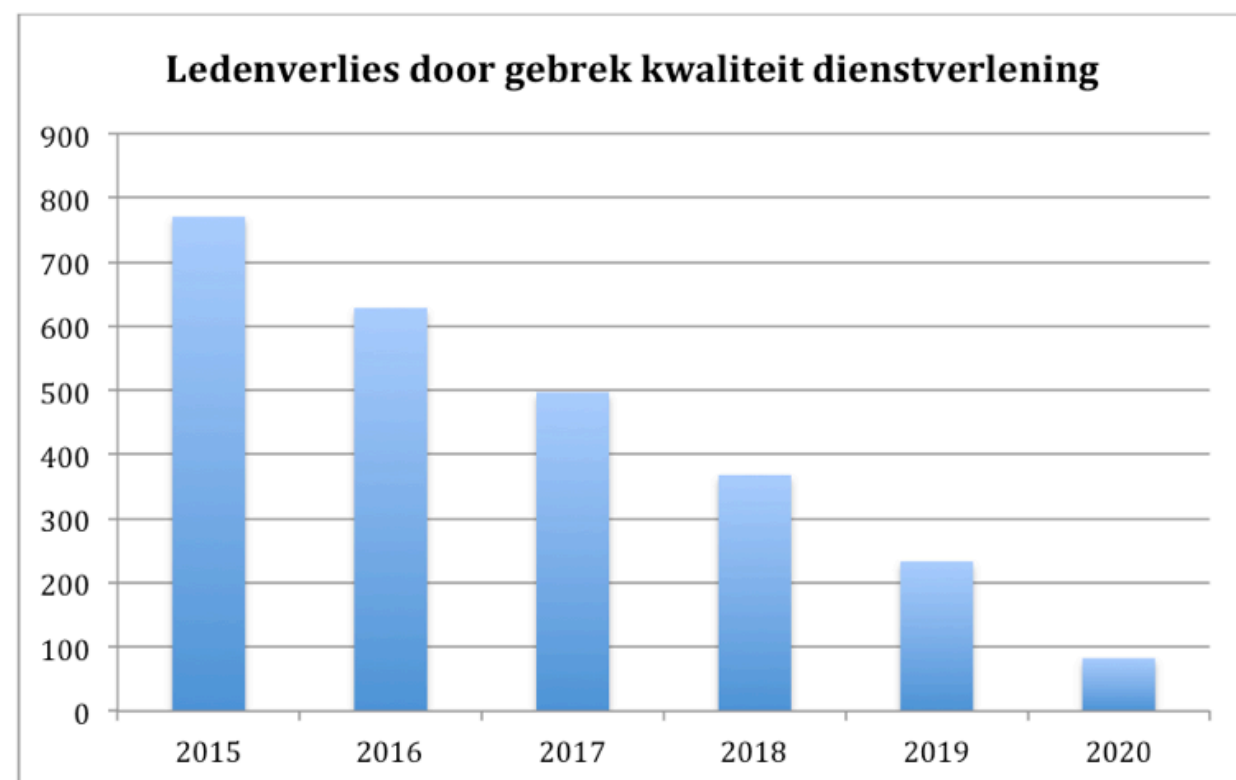
### **Voorkomen van ledenverlies door tekort aan kwaliteit**

Omdat de ontwikkeling van de competenties "leveren van individuele diensten", "vertegenwoordigen van collectieve belangen", en "managen van campagnes" de nodige tijd in beslag neemt (i.e., 6 jaar), zullen in de eerste jaren nog steeds veel leden verloren gaan wat door kwaliteitsverbetering voorkomen had kunnen worden, zie Figuur 2.

<sup>15</sup> Omdat er altijd ruimte voor verbetering is, gaan we er hier vanuit dat 10% van de opzeggedenen gerelateerd aan kwaliteit nooit opgelost kunnen worden.

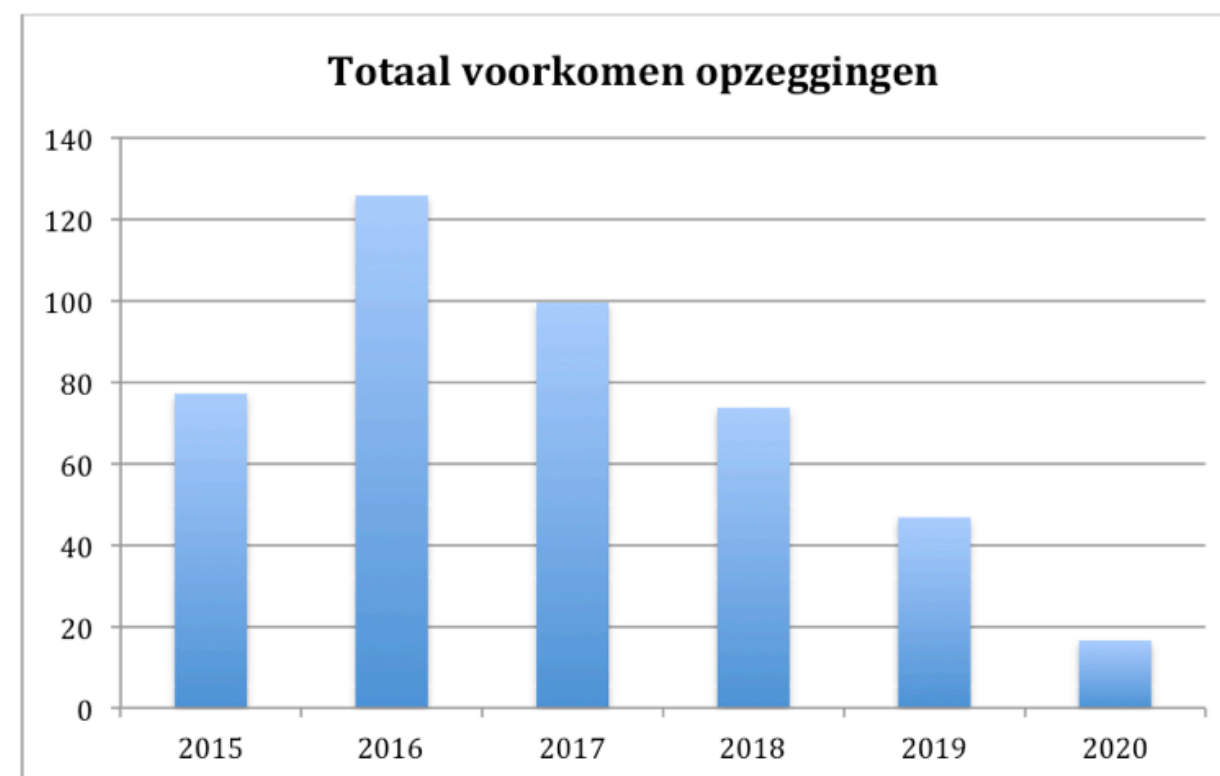
<sup>16</sup> De competenties die hier voornamelijk van belang zijn bestaan uit IBB, CBB, en de politieke lobby (zie de tussenrapportage uit Fase 2 van dit onderzoek).

**Figuur 2: Ledenverlies vanwege het gebrek aan kwaliteit**



Om dit te ondervangen kan, zoals aangegeven in de voorgaande paragraaf, een strategie van ledenbehoud worden ontwikkeld om dit tegen te gaan. Immers, dit maakt het mogelijk om ongeveer 20% van deze leden te behouden. Omdat de ontwikkeling van deze competentie één jaar in beslag zal nemen, kunnen er in het eerste jaar (i.e., 2015) slechts 10% van deze leden behouden blijven (immers, deze competentie zal pas aan het eind van het jaar volledig zijn ontwikkeld; gemiddeld komt dit neer op een kwaliteit van 50% op jaarbasis). Het aantal leden wat onder deze assumpties in de verschillende jaren behouden kan worden is weergegeven in Figuur 3.

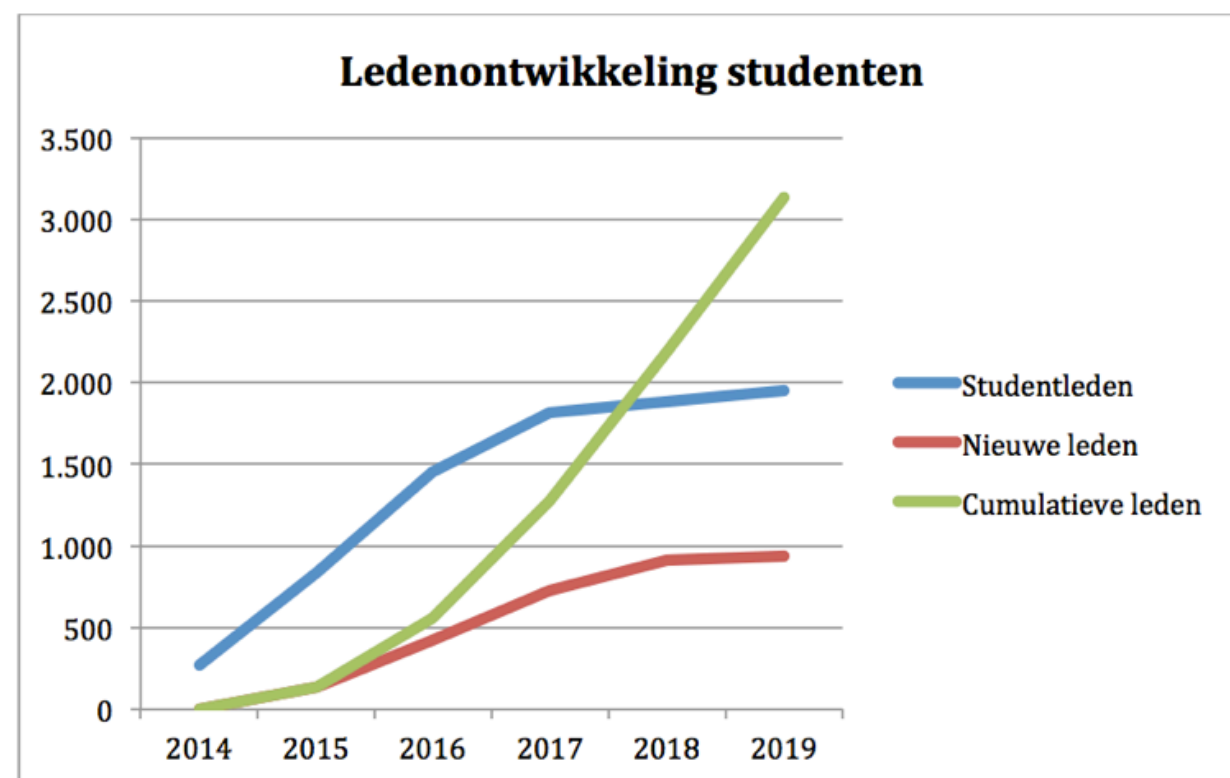
**Figuur 3: Voorkomen van opzeggingen door sub-competentie 'behoud van leden'**



**Studentenwerving**

Nu dat we de terugloop in ledenaantallen tot een minimum hebben kunnen beperken kunnen we ingaan op het werven van nieuwe leden. Voor wat betreft het werven van studentleden, dienen we eerst een aanname te maken omtrent de ontwikkeling van het aantal studenten met een creatieve opleiding. De gemiddelde groei van het aantal studenten over de afgelopen 5 jaar was ongeveer 3,5% op jaarbasis, en dit is ook het uitgangspunt wat wij zullen gebruiken in onze berekeningen (zie bijlage E voor de ontwikkeling van deze doelgroep). Ook hier hanteren wij de aanname dat deze competentie ontwikkeld dient te worden, zodat slechts na de volledige ontwikkeling van de betreffende competentie de organisatiegraad van 8,5% zal worden behaald. Zoals eerder vermeld, willen we primair aandacht geven aan de ontwikkeling van deze competentie, en gaan ervan uit dat dit 3 jaar in beslag zal gaan nemen. Tot die tijd is de organisatiegraad evenredig aan de ontwikkeling van de desbetreffende competentie. Deze aannames resulteren in de volgende aanwas van leden, zie Figuur 4.

**Figuur 4: Studentleden en reguliere leden door middel van voorlichting op scholen**



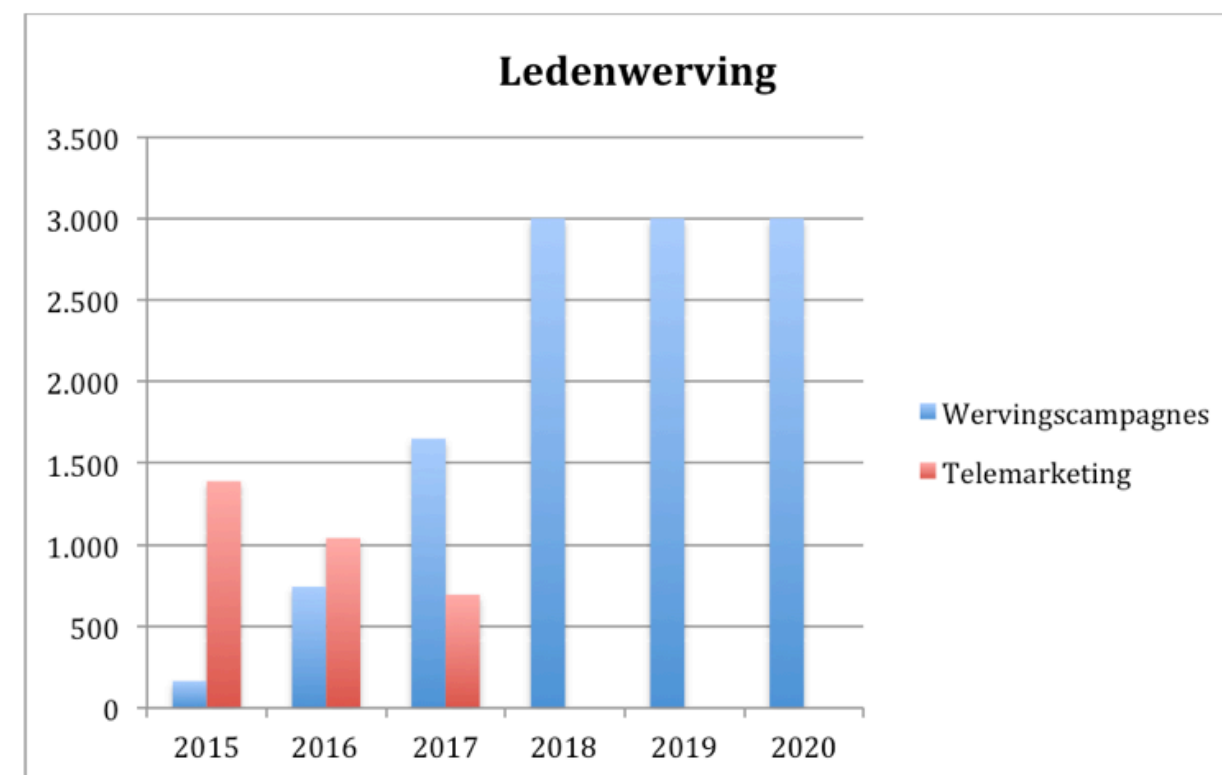
Uit deze figuur wordt duidelijk wat de potentie is van studentvoorlichting. Hoewel het totaal aantal studentleden in 2019 zijn plafond heeft bereikt van ongeveer 2.000 (i.e., vanwege het feit dat ieder geworven student-lid na het afronden van zijn of haar studie geen student-lid maar zal zijn), resulteert dit in een continue aanwas van nieuwe, reguliere leden (i.e., een kleine 1000 nieuwe leden op jaarbasis).

#### **Ledenwervingscampagnes**

Voor wat betreft de middelen die nodig zijn om concreet invulling te geven aan de wervingscampagnes gaan we, zoals eerder aangegeven, uit van een additioneel marketing budget van 150.000 euro op jaarbasis. Wederom maken de effectiviteit van deze campagnes afhankelijk van de ontwikkeling van de voornoemde competenties. Dit is één van onze primaire competentie, en we gaan dus uit van een ontwikkeltijd van 3 jaar (wat impliceert dat de maximale capaciteit hiervan pas effectief na 4 jaar kan worden bereikt). Daarom stellen wij voor om een deel van het additionele marketing budget in te zetten voor ledenwerving door middel van telemarketing. Hoewel telemarketing een niet efficiënt middel is om leden te werven, is de effectiviteit van telemarketing vanwege de ontwikkeltijd van de ledenwervingscampagne subcompetentie in de eerste jaren groter. Meer concreet stellen wij voor om in 2015, 2016, en 2017 voor, respectievelijk, 100.000,

75.000, en 50.000 euro aan telemarketing campagnes te voeren. Zoals eerder aangegeven gaan wij uit van een kostprijs van 50 Euro per geworven lid voor de ledenwervingscampagne, en van een bedrag van 72 Euro per geworven lid voor telemarketingcampagnes. Deze combinatie van deze aannames resulteert in de volgende ledenaanwas, zie Figuur 5.

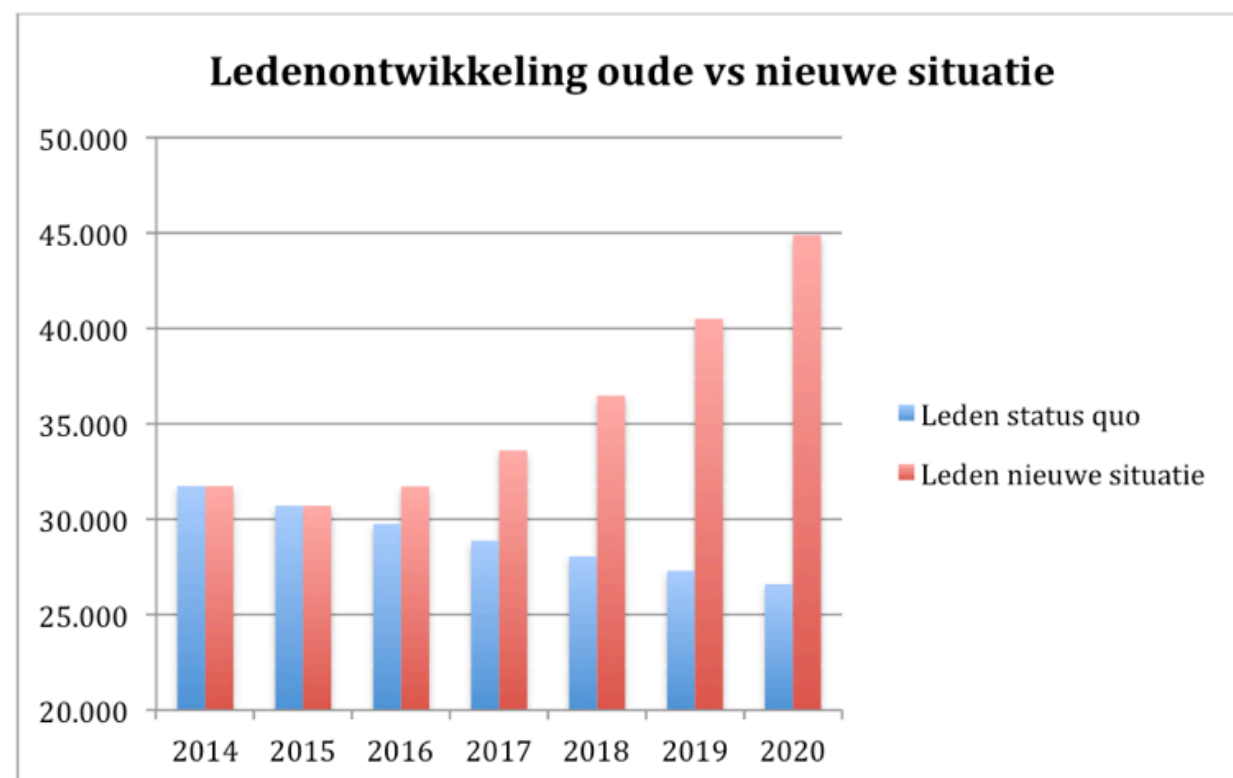
**Figuur 5: Ledenaanwas per jaar als gevolg van wervingscampagnes en telemarketing**



#### **Front-office ledenwerving**

Tevens kunnen voor het werven van nieuwe leden nog een andere onaangesproken, waardevolle bron binnen de organisatie aanspreken. Zoals vermeld komen er bij KIEM vele telefoontjes binnen van niet leden met een concrete behoefte, en daarom is een groot gedeelte hiervan over te halen om een lidmaatschap af te sluiten (i.e., 25%). Wederom gaan we ervan uit dat het 1 jaar kost om deze competentie op te bouwen, wat resulteert in een ledenaanwas van 263 in 2015 en 525 vanaf 2016 (dit vanwege het feit dat het 1 jaar in beslag neemt om deze competentie te ontwikkelen, waardoor er gemiddeld in 2015 slechts 50% van de capaciteit is ontwikkeld). Indien we dit allemaal bij elkaar optellen komen we vervolgens uit op de volgende projectie van de ontwikkeling in ledenaantallen van FNV KIEM, zie Figuur 6.

**Figuur 6: Projectie ledenontwikkeling huidige versus nieuwe situatie**



Deze figuur geeft het contrast weer tussen de huidige en de nieuwe situatie binnen FNV KIEM, en laat zien dat ledenstijging zeker nog tot de mogelijkheden behoort. De figuur laat ook zien dat er voor 2015 nog een daling kan worden verwacht, en dat ledengroei pas vanaf 2016 zal gaan plaatsvinden. Dit is overigens niet verwonderlijk, omdat het tijd kost om de benodigde competenties te ontwikkelen binnen FNV KIEM. Daarom hebben we mede besloten om in de eerste jaren nog stevig in te zetten op telemarketing, om ervoor te zorgen dat zo snel mogelijk een stijging in ledenaantallen verwezenlijkt kan worden, voor het creëren van een positief momentum binnen FNV KIEM.

## Bijlage I – Wetenschappelijke onderbouwing

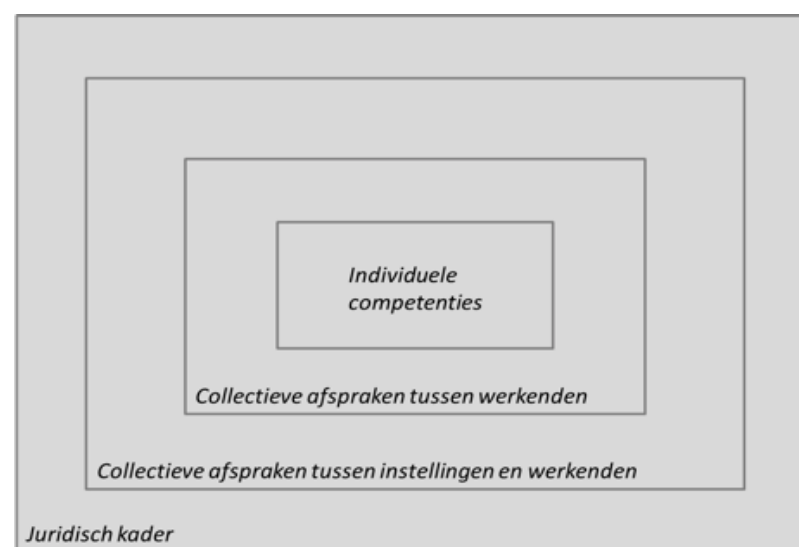
In fase 1 en 2 zijn er duidelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke methoden en analyses om de doelgroep en de behoeften van de doelgroep in kaart te brengen. In fase 3 van het onderzoek is de academische literatuur gebruikt om een competentiemodel te maken van een belangenbehartiger (zie hoofdstuk 1). Wij hebben getracht dit model in te vullen en succesfactoren te ontdekken door per competentiegebied met experts te spreken en met voorbeeldorganisaties te spreken. Zo zijn via inductieve weg een aantal succesfactoren ontdekt. Daarbij is wellicht het aantal gesproken experts en bezochte organisaties nog onvoldoende om wetenschappelijk te kunnen zeggen dat deze lijst met succesfactoren compleet is. Ook is het mogelijk dat er soms meerdere wegen naar Rome zijn. Een competentie als campagnemanagement kan op meerdere wijze worden ingevuld. Het bezoeken van nog een twintigtal organisaties zouden hier meer licht over kunnen laten schijnen. Idealiter worden er zoveel organisaties besproken totdat er geen of nauwelijks nieuwe informatie meer ontdekt wordt. Op dit punt zijn we niet gekomen wegens een gelimiteerd budget en tijd. Soms is onze informatie gebaseerd op slechts één of enkele organisaties.

Over het financieel plan kunnen we kort zijn. We zijn zo open mogelijk geweest over alle aannames in het plan en de werkwijze van het budget. Waar mogelijk hebben we deze aannames gebaseerd op literatuuronderzoek of interviews. Maar het financieel plan is nog op zo'n hoog niveau dat het nauwelijks te testen is. Om bijvoorbeeld te testen hoeveel studenten echt geïnteresseerd zijn in een lidmaatschap na een gratis college over de beroepspraktijk moet je goed weten welke karakteristieken dit lidmaatschap heeft en hoe je dit communiceert. Daarom hebben we hier veel gewerkt met (plausibele en conservatieve) aannames. In de toekomst zijn gedetailleerde analyses wel mogelijk; nieuwe proposities en verdienmodellen zijn te testen. Toch is niet alles te testen; zo hangt effectiviteit van campagnes af van zo veel factoren. Een aansprekende campagne kan meer leden binnen brengen dan 10 minder opvallende campagnes.

## Bijlage J – Behoeften van zelfstandigen

Er is op dit moment nog een belangrijk onderscheid is tussen zelfstandigen en werknemers. Werknemers vinden typisch de collectieve belangenbehartiging (cao's, sociaal plan) het belangrijkste gevolgd door individuele belangenbehartiging (arbeidsrecht, hulp bij ontslag). Zelfstandigen vinden de politieke lobby en het zichtbaar opkomen voor hun positie het belangrijkste gevolgd door andere vormen van individuele belangenbehartiging (ondernemingsrecht, auteursrecht, belastingsservice, contractenservice).

**Figuur 1: Verschillende niveaus van organisatie**



Deze figuur laat dit duidelijk zien. Juist als er afspraken tussen grote werkgevers en werknemers ontbreken (zoals bij zelfstandigen) wordt het belangrijker om dit te regelen op een ander niveau. Aan de ene kant op een niveau hoger; in wet en regelgeving en in overheidsbeleid en anderzijds op een niveau lager; door mensen individueel te helpen. Dit geldt voor zelfstandigen. Door het ontbreken van collectieve afspraken zijn de politieke lobby en de individuele ondersteuning juist belangrijker voor zelfstandigen. In het algemeen kun je zeggen dat je afspraken maakt en competenties moet hebben als er geen regels op een niveau hoger zijn afgesproken. Zijn die afspraken er wel, dan wordt het leven overzichtelijker op een niveau lager.

Als we overigens naar de verdere toekomst kijken, laat de bovenstaande figuur zien dat er nog veel mogelijkheden zijn voor een vakbond om op te komen voor werkenden in de creatieve sector. Vooral voor de zelfstandigen waar nog weinig voor geregeld is. Niet alleen zijn de juridische kaders en het beleid nog fors te beïnvloeden, het is ook mogelijk om met grote werkgevers c.q. opdrachtgevers te onderhandelen over de inhuur van zelfstandigen (goed opdrachtgeverschap) en het is ook mogelijk om groepen zelfstandigen te gaan verenigen. Bijvoorbeeld net zoals dat in de Amsterdamse taxiwereld is gebeurd waarin zelfstandigen verplicht lid moeten worden van een coöperatie die de kwaliteit controleert. Een taxiondernemer mag zelf weten welke coöperatie, maar hij of zij moet lid worden van ten minste één coöperatie. Er is op de lange termijn nog een wereld te winnen.

**FNV**

**/ KIEM**

