

# **Voorlichting & marketingcommunicatie**

## **Functie, structuur en organisatie**

Den Haag, 9 augustus 1999

**INHOUDSOPGAVE**

<b>INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>WERKORGANISATIE ABVAKABO FNV ONDERWEG .....</b>	<b>4</b>
<i>Markt .....</i>	<i>4</i>
<i>Organisatie .....</i>	<i>4</i>
<i>Betekenis van het communicatiebeleid .....</i>	<i>5</i>
<i>Functies van het communicatiebeleid .....</i>	<i>5</i>
<b>ORGANISATIE VAN HET COMMUNICATIEBELEID .....</b>	<b>7</b>
<i>Bundeling voorlichting en marketing .....</i>	<i>7</i>
<i>Bundeling communicatieactiviteiten .....</i>	<i>7</i>
<b>VOORSTEL ORGANISATIE VOORLICHTING EN MARKETINGCOMMUNICATIE .....</b>	<b>8</b>
<i>Organisatorische consequenties .....</i>	<i>9</i>



## Inleiding

DB en management van ABVAKABO FNV hebben in januari 1999 besloten interim-management in te zetten om onder andere een heroriëntatie op de functie, plaats en organisatorische opzet van de afdeling Voorlichting en Promotie uit te voeren.

Voor dit doel is op 2 februari jl. een plan van aanpak aangeboden aan de portefeuillehouder en het MT.

Gekozen is voor een missie- en visiegeoriënteerde aanpak, waarbij het communicatiebeleid wordt verankerd in de werkprocessen van ABVAKABO FNV. Hierbij behoeven twee vraagstukken bijzondere aandacht:

- De externe oriëntatie is een wezenskenmerk van ABVAKABO FNV: alle primaire processen zijn gericht op de buitenwereld met een navenant afbreukrisico; diensgevolge is de organisatie sterk gericht op het oplossen van acute problemen en daardoor ontstaat het risico dat gestructureerde aandacht voor planning, organisatie en samenhang beperkte werkingskracht heeft.
- ABVAKABO FNV wordt gekenmerkt door veel zelfstandig producerende eenheden; een afdeling als Voorlichting en Promotie behoort weliswaar vraaggestuurd te werken, maar kan zeer beperkt sturen in de vraag en het tijdstip van de vraag. Het reguleren van de werkstroom van de afdeling heeft gevolgen voor de interne klanten van de afdeling; het organiseren van de werkstroom vereist dat interne opdrachten door het management in onderlinge samenhang zijn gebracht of beheersbaar zijn.

Deze vraagstukken hebben overigens niet alleen betrekking op de afdeling Voorlichting en Promotie, maar ook op andere beleids- en facilitaire afdelingen. Mede gelet op deze vraagstukken is ervoor gekozen de afdeling te beschouwen als een "eigen winkel" met communicatiebeleid als product, waarvoor het maken van een ondernemingsplan centraal staat.

Voor deze rapportage zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Stel een "ondernemingsplan" voor de afdeling op, waarvan structuur, inrichting en implementatie onderdelen zijn.
2. Realiseer dat de uitvoering van het communicatiebeleid verankerd wordt in de werkprocessen van ABVAKABO FNV, zodanig dat de interne werkstroom planbaar wordt.

Achtereenvolgens worden de ontwikkelingen in de werkorganisatie van ABVAKABO FNV, de betekenis van het communicatiebeleid en de organisatorische gevolgen hiervan behandeld.



## Werkorganisatie ABVAKABO FNV onderweg

### Markt

ABVAKABO FNV is marktleider, wil die positie continueren en waar mogelijk versterken. Deze ambitie stelt hoge eisen aan de het dienstverlenend vermogen, de naamsbekendheid en het imago van de bond. De werkorganisatie is hiervoor een essentieel voertuig. De rol van de werkorganisatie wordt steeds belangrijker om de positie van marktleider te kunnen behouden en zo mogelijk te versterken: het lidmaatschap is een koopbeslissing geworden en ideologische motieven spelen nauwelijks meer een rol voor het aangaan en behouden van het lidmaatschap. Het lid is een klant geworden en ziet de bond als een bedrijf. De dienstverlening van ABVAKABO FNV is èn maatschappelijk relevant èn publicitair interessant; daardoor is het afbreukrisico van de bond groot.

ABVAKABO FNV lijkt (evenals andere bonden) een imagoprobleem te hebben: hoewel de ontwikkeling op de markt ertoe dwingt, wordt het (publicitair) imago van bonden niet onmiddellijk gerelateerd aan begrippen als "kwalitatieve dienstverlening, vriendelijk, flexibel en innoverend". Voorts is het productengamma eenzijdig: er is één lidmaatschap, met een "volledig" pakket voor één basisprijs. Identiteit en imago, de kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening en verbreding en / of verdieping van het productengamma bepalen derhalve de strategische agenda van bestuur en directie; projecten als "Bureau Ledenservice" en "Vernieuwing dienstverlening" zijn hiervan praktische voorbeelden.

### Organisatie

Medio 1997 is een sterkere scheiding aangebracht tussen bestuur en management van ABVAKABO FNV. Vanaf dat tijdstip is een directeur aangesteld en wordt gewerkt aan het creëren van een goed evenwicht in verantwoordelijkheden tussen bestuur en management. Vanzelfsprekend is dit een ontwikkelingsproces waarvan de definitieve vorm nog niet is uitgekristalliseerd. Het bedrijfsplan moet een essentieel stuurinstrument worden in de ontwikkeling van de organisatie.

Tot op dit moment wordt een belangrijk deel van de opbouw van de werkorganisatie bepaald door kwantitatieve normen, gebaseerd op historische ervaring.

Met ingang van het volgend verenigingsjaar wordt een beleids- en begrotingscyclus, met geïncorporeerde hoofdgroep- en werkplannen, geïntroduceerd. Dit is een essentiële stap in de organisatieontwikkeling van ABVAKABO FNV: hiermee wordt immers het begin gemaakt met beleidsmatige afwegingen tussen doelstellingen, omstandigheden, kosten en resultaat. Op middellange termijn hebben deze cycli tot gevolg dat de kwantitatieve normeringen op basis van historische ervaring plaatsmaken voor een beredeneerde verhouding tussen in-, throu- en output. Een te verwachten vervolgstap op deze beweging is het realiseren van een grotere samenhang tussen de eenheden in de directe dienstverlening: van een verzamelplaats van (in beleid gebonden) zelfstandige winkeltjes naar een (beleidsmatig én operationeel verbonden) warenhuis.

In dit bestek wordt in overweging gegeven om als eerste stap een consistente opbouw van en synergie tussen de met de operationele dienstverlening gerelateerde beleidsafdelingen, waaronder Voorlichting en Promotie, te bewerkstelligen.



## Betekenis van het communicatiebeleid

In de ontwikkeling van ABVAKABO FNV als bedrijf neemt het communicatiebeleid een cruciale plaats in: de bond wil de positie als marktleider waar mogelijk versterken. Naamsbekendheid en imago op de markt zijn belangrijke peilers van de marketing. De bond heeft de unieke positie voor een bedrijf van deze omvang, dat vrijwel dagelijks landelijk én regionaal gratis met de markt gecommuniceerd kan worden; die communicatie is in belangrijke mate bepalend voor de naamsbekendheid, het imago en vervolgens de aantrekkingskracht en de klantenbinding.

Communicatie is hiermee niet langer een fenomeen dat betrekkelijk onwillekeurig ontstaat omdat ABVAKABO FNV een maatschappelijke organisatie is. De keuze voor marktleiderschap is een principiële keuze van bestuur en management; hieruit volgt de keuze voor de vorming van het bedrijf ABVAKABO FNV. De kerntaak van dit bedrijf is dienstverlening voor werknemers op het terrein van arbeidsverhoudingen. De activiteiten die hieruit voortvloeien hebben weliswaar een maatschappelijk karakter, maar overigens is er geen onderscheid tussen ABVAKABO FNV en andere bedrijven.

Hiermee wordt in feite aangesloten bij een trend die andere maatschappelijke organisaties als omroepverenigingen en politieke partijen reeds hebben ingezet: de maatschappelijke functie wordt niet prijsgegeven maar gerelativeerd ten faveure van marktaandeel. ABVAKABO FNV heeft deze keuze (in ieder geval impliciet) reeds enige tijd geleden gemaakt en terecht: als je vindt dat je een goede boodschap en dienstverlening hebt, kun je niet het gedrag van een "vreemde in Jeruzalem" vertonen. Leden zijn meer dan ooit consumenten geworden en het lidmaatschap is nu eenmaal veelal een koopbeslissing.

Hierdoor is het communicatiebeleid onderdeel van het strategisch beleid van de bond.

## Functies van het communicatiebeleid

Eerder werd opgemerkt dat ABVAKABO FNV een imagoprobleem lijkt te hebben: er lijkt afstand te bestaan tussen het gewenste imago van een moderne, genuanceerde, innovatieve en dienstverlenende vakorganisatie en het (publicitair) imago waarin ABVAKABO FNV soms geduid wordt als behoudend, inflexibel en drammerig in een omgeving van "bonzen".

Men dient zich af te vragen of de verandering naar de bond als bedrijf, niet ook zou moeten leiden tot een heroriëntatie op de identiteit van ABVAKABO FNV: wat wil ABVAKABO FNV uitstralen? Welk beeld moet er bij (potentiële) klanten ontstaan? **En: welk beeld hebben (potentiële) klanten van ABVAKABO FNV.**

Geadviseerd wordt de heroriëntatie op identiteit en imago te doen.

Het is daarnaast van belang de functies van het communicatiebeleid te bepalen.

Deze functies zijn:

- Voorwaardenscheppend
  - het behulpzaam zijn bij het bepalen van de gewenste identiteit
  - Het bewaken van een consistent en aantrekkelijk imago
  - Het versterken van naamsbekendheid en imago
  - het (doen) uitvoeren van marktonderzoek
  - het ontwikkelen van marketing- en communicatiebeleid
  - het ontwikkelen van de communicatiestrategie
- Operationeel



- het uitvoeren van de managementcommunicatie
- het begeleiden van de interne communicatie
- het begeleiden en uitvoeren van de (strategische) externe communicatie
- het (bege-) leiden van projecten op de terreinen van communicatie en marketing.

Essentieel voor de organisatorische vormgeving is dat al deze functies een sterke beleidscomponent in zich dragen.



## Organisatie van het communicatiebeleid

Een belangrijke wijziging ten opzichte van de huidige situatie is het voorstel om de functie van marketing te intensiveren. Dit voorstel is gebaseerd op de wens om de positie van ABVAKABO FNV als marktleider te bestendigen en waar mogelijk te verstevigen.

In de organisatie van het communicatiebeleid doen zich dan de volgende vragen voor:

Is het gewenst om marketing en voorlichting te bundelen?

Is het gewenst en mogelijk om alle communicatieactiviteiten in één organisatorische setting te bundelen?

Wat is de gewenste organisatorische setting?

Welke organisatorische gevolgen vloeien hieruit voort?

### Bundeling voorlichting en marketing

Het marketingbeleid van ABVAKABO FNV krijgt voor een zeer belangrijk deel gestalte door het publicitair imago. Uitstraling van de identiteit vindt eerst en vooral plaats in de media-uitingen. Daarnaast is de verbinding tussen publicaties en andere acties voor specifieke groepen van (potentiële) klanten en het publicitair beleid groot. Voorts hebben voorlichting en marketing een overeenkomstige doelstelling: het zo aantrekkelijk mogelijk, met zoveel mogelijk beleidsbeïnvloeding, presenteren van ABVAKABO FNV aan (potentiële) klanten. Vervolgens is er een wederkerige beïnvloeding van activiteiten: uit het marketingbeleid vloeien voorlichtingsacties voort en uit het voorlichtingsbeleid vloeien marketingacties voort. Dit maakt dat de complementariteit van beide onderdelen zodanig groot is, dat bundeling in één organisatorische eenheid logisch is.

### Bundeling communicatieactiviteiten

Het lijkt op het oog logisch om alle communicatieactiviteiten te bundelen en in het bijzonder de Redactie te integreren in één communicatieafdeling. Wie zich echter de vraag stelt welke synergie- of efficiency-effecten hieruit volgen, komt al snel tot de conclusie dat een dergelijke integratie op middellange termijn slechts leidt tot een vergroting van de overhead. De uitvoerende functies van voorlichting en redactie zijn niet zonder kwaliteitsrisico te integreren en de redactie van AANEEN als ook Voorlichting en Marketing vereisen specifieke aansturing. Hierdoor resteert slechts het effect van de aanstelling van een manager communicatie, die vervolgens mag realiseren wat tussen voorlichters en redacteuren in het dagelijks werk moet plaatsvinden: afstemming van activiteiten. Dat is een te geringe meerwaarde. Bovendien verschillen de productieprocessen van beide afdelingen sterk en is diensgevolge het draagvlak bijzonder laag.

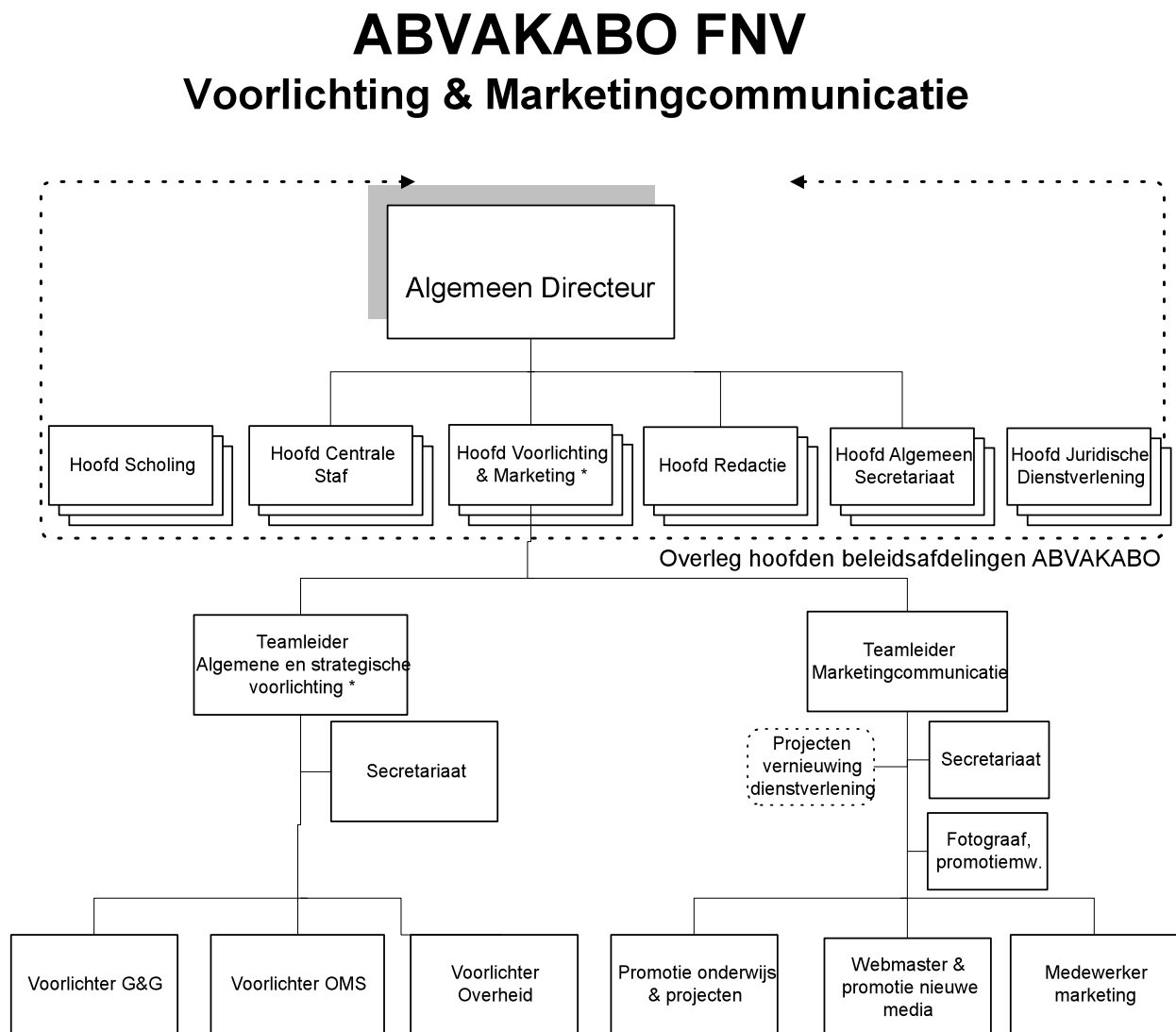
Deze motieven, gevoegd bij de omstandigheid dat in beide afdelingen organisatieveranderingen optreden, leiden tot het advies om voor de middellange termijn af te zien van integratie van de afdelingen. Onder invloed van de ontwikkeling van nieuwe media (internet) en een massaal gebruik daarvan kan integratie op termijn worden heroverwogen.



## Voorstel organisatie Voorlichting en Marketingcommunicatie

Inmiddels heeft de directeur een overleg met de hoofden van de beleidsafdelingen onder leiding van de Algemeen Directeur ingesteld. In dit overleg moet de synergie in de beleidsontwikkeling gerealiseerd worden. Hiermede wordt tevens bewerkstelligd dat de scheiding in verantwoordelijkheden tussen management en bestuur verder wordt ontwikkeld. De directie is verantwoordelijk voor middelen, planning en organisatie; de samenhang tussen beleidsplanning en activiteiten is op grond van de beleids- en begrotingscyclus een eerste verantwoordelijkheid van de directie. De hoofden van de (beleids-) afdelingen zijn vervolgens verantwoordelijk voor de operationele planning. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan het streven om de totale werkstroom te plannen.

Voorts wordt voorgesteld om een afdeling Voorlichting en Marketingcommunicatie in te richten volgens onderstaand organigram:



\* De functies van Hoofd Voorlichting & Marketing en Teamleider Voorlichting





zijn te combineren in één functie.

In dit organogram is nog niet de omvang van de verschillende functies en organisatieniveaus bepaald, zo is het mogelijk dat op een enkele plaats dubbelfuncties ontstaan. De formatieve en financiële consequenties zijn in dit stadium dan ook nog buiten beschouwing gebleven, omdat het in de eerste plaats zaak is om de beleidsmatige overwegingen en opzet in besluitvorming te nemen.

In de opbouw van de afdeling is gekozen voor splitsing in twee units: voorlichting en marketingcommunicatie. Het belangrijkste motief hiervoor is het onderscheid in kerntaken tussen de units en de noodzaak om het marketingbeleid prominent te positioneren.

Daarnaast is de span of controll een belangrijke overweging: in de huidige organisatie van de afdeling geeft het hoofd direct leiding aan de voorlichters en vijf afzonderlijke organisatorische entiteiten (medewerker promotie, medewerker promotie onderwijs, webmaster, medewerker productiebegeleiding, fotograaf). De marketingfuncties zijn in de huidige situatie afzonderlijke organisatorische entiteiten. Door deze indeling wordt niet geprofiteerd van synergie-effecten door een nauwere samenhang en een bredere inzetbaarheid. Met het voorstel wordt bewerkstelligd dat de span of controll beheersbaar wordt en wordt een nauwe samenhang tussen de marketingfuncties gerealiseerd.

In dit kader wordt tevens voorgesteld de projecten die verband houden met vernieuwing van de dienstverlening en het productenpakket functioneel bij de afdeling in het team marketingcommunicatie onder te brengen: zo krijgt de marketingfunctie betekenis als de spil voor innovatie.

Het hoofd van de afdeling is eindverantwoordelijk voor de planning & controll van de totale afdeling en regelt uit dien hoofde de werkstroom: het hoofd neemt, binnen de kaders van de beleids- en begrotingscyclus en het afdelingsplan, de besluiten over het uitvoeren van activiteiten. Daarnaast is het afdelingshoofd tevens teamleider voorlichting en vervult een operationele verantwoordelijkheid in de ontwikkeling van de algemene en strategische voorlichting, alsmede voor de voorlichtingsactiviteiten voor de sector Doelgroepen. De voorlichters werken voor de sectoren. Deze indeling stemt overeen met de taakverdeling bij de redactie, zodat optimale functionele clusters geformeerd kunnen worden.

In het team marketingcommunicatie zijn de promotiefuncties voor onderwijs & projecten en webmaster / nieuwe media samengebracht met een medewerker marketing, die zich in belangrijke mate bezighoudt met marktonderzoek en de begeleiding van projecten voor specifieke ledenwerving. De teamleider Marketingcommunicatie draagt zorg voor de aansturing van de projecten en medewerkers en is in het bijzonder verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de strategische marketing. Dit beleidsterrein is nieuw in de werkorganisatie van ABVAKABO. Belangrijke peilers in de ontwikkeling van dit beleid zijn het uit te voeren onderzoek naar het imago en de bepaling van de gewenste identiteit. Hiermee ontstaat een beleidsafdeling pur sang.

### Organisatorische consequenties

Ten aanzien van voorlichting moet bedacht worden dat mede door de groei van



ABVAKABO FNV en de opkomst van nieuwe (commerciële en regionale) nieuwsmedia het beslag op de voorlichting is gegroeid. Daarnaast voert ABVAKABO FNV een veel offensiever publicitair beleid en ligt het in de rede enerzijds onderscheid te maken tussen de strategische en de operationele voorlichting en anderzijds aan te sluiten bij de toedeling van (in dit geval) voorlichters aan sectoren.

In het voorstel voor de uitbreiding van marketingcommunicatie ligt een expliciete beleidsoverweging en –keuze besloten: het (ontwikkelen en) versterken van het marketingbeleid. Essentieel voor de motivering hiervan zijn de trend naar consumentisme en de verdere ontwikkeling van ABVAKABO als een dienstverlenend bedrijf; investeren in marketing is dan een logische stap. Voorts nopen de activiteiten verbandhoudend met identiteit en imago tot een intensivering. Daarnaast past een dergelijke investering in de actuele ontwikkeling in het ledenbestand: voor het eerst sinds jaren vlakkt de groei af.

Een belangrijke indicator voor de noodzaak van versterking van de marketingfunctie, is dat wij niet kunnen beredeneren wat hiervan de redenen zijn: wij kennen onze leden, onze potentiële leden en de marktontwikkeling onvoldoende of niet:

- Wat beweegt mensen om lid te worden?
- Hoe wordt de dienstverlening beoordeeld?
- Waarom kiezen mensen ervoor om niet lid te worden?
- Wanneer zou die groep wél voor het lidmaatschap kiezen?
- Wat verwachten potentiële leden van het lidmaatschap?
- Voor welke vormen van dienstverlening is belangstelling?
- Welk niveau van dienstverlening verwacht men?
- Is er behoefte aan variatie in het pakket van dienstverlening?
- Wat mag de prijs zijn van de verschillende vormen van dienstverlening?
- Welke attitude en presentatie hoort bij een aantrekkelijke ABVAKABO FNV?
- Hoe wordt de huidige attitude en presentatie beleefd?
- Wie zijn bepalend voor de attitude en presentatie van ABVAKABO FNV?
- Wat is de invloed van kaderleden op het dienstverlenend vermogen van ABVAKABO FNV?
- Welke invloed hebben kaderleden op de aantrekkelijkheid van ABVAKABO FNV?
- Welke nevenactiviteiten vergroten de aantrekkelijkheid?
- Welke ontwikkelingen zijn er op de markten / sectoren waar wij actief zijn?
- Wie zijn onze doelgroepen?
- Welke bewegingen zijn er in onze doelgroepen?
- Hoe gaan wij met die bewegingen om?

Versterking van de marketingfunctie is in dit opzicht geen vrijblijvende zaak: het is zinloos om een onderzoekspoot neer te zetten en de opbrengsten daarvan "voor kennisgeving aan te nemen". De ontwikkeling van de marketingfunctie raakt aan het beleid, de attitude en de presentatie van de hele bond: het beïnvloed uiteindelijk het werk, het werkterrein, de werkprocessen, de organisatie, de attitude en de presentatie van alle medewerkers, met inbegrip van het bestuur en het management en alle overige bepalers van de aantrekkelijkheid van ABVAKABO FNV, zoals de kaderleden.

In dit voorstel is de bestaande functie van medewerker productiebegeleiding niet opgenomen. In het voorstel is de keuze gemaakt voor de formering van een beleidsafdeling pur sang, daarin is geen plaats voor functies met een hoofdzakelijk uitvoerend karakter: het management van de afdeling is in deze opzet gericht op



het aansturen van creatieve beleidsfunctionarissen met een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid. De functie van fotograaf / medewerker promotie is als facilitaire functie in het team marketingcommunicatie opgenomen. In deze functie worden relevante delen van het takenpakket van de medewerker productiebegeleiding in het voorstel ondergebracht bij deze medewerker.

De afdeling, de teams en de individuele medewerkers zullen ook in deze opzet te maken hebben met een wisselende piek- en dalbelasting. In het bijzonder de voorlichting laat zich niet inpassen in de gangbare werktijden. De mogelijkheid voor flexibiliteit in de feitelijke invulling van de werktijd is dan ook een noodzakelijke voorwaarde: er zullen perioden zijn waarin de feitelijke belasting de 54 uur benadert en er zijn perioden waarin met 10 uur volstaan kan worden. Hier ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor het hoofd van de afdeling: het optimaal calculeren en managen van de operationele activiteiten. In arbeidsvoorwaardelijke zin impliceert dit dat de mogelijkheid voor een ruime spreiding in feitelijke werktijd in ieder geval voor deze afdeling niet op formele beletsels stuit.