



Explore. Inspire. Connect.

De toegevoegde waarde van een vakvereniging

Shannon van Hek

Afstudeeronderzoek Facility Management
De Haagse Hogeschool

29 Mei 2018

Titelpagina

Titel	: FMN Explore. Inspire. Connect.
Ondertitel	: De toegevoegde waarde van een vakvereniging
Auteur	: Shannon van Hek
Studentnummer	: 14066009
Onderwijsinstelling	: De Haagse Hogeschool
Faculteit	: Management & Organisatie
Opleiding	: Facility Management
Docentbegeleider	: S. M. A. Gernaat
Onderzoekperiode	: Februari – mei 2018
Plaats van uitgifte	: Capelle aan den IJssel
Datum van publicatie	: 29 mei 2018
Bedrijfsbegeleider	: M. Tobé
Afstudeerorganisatie	: Facility Management Nederland Wolga 5 2491 BK Den Haag

Auteursreferaat

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor het bestuur van FMN. Het betreft een onderzoek naar de meerwaarde van FMN als vakvereniging en hoe zij hiermee de continuïteit kunnen waarborgen.

De centrale hoofdvraag in deze scriptie is dan ook: *‘Hoe kan FMN van meerwaarde blijven voor haar leden en partners, om de continuïteit van de vakvereniging te kunnen waarborgen?’*

Om antwoord te geven op deze hoofdvraag is literatuur- en veldonderzoek gedaan naar de interne organisatie, de meerwaarde, de mate van ledenbetrokkenheid en de partnertevredenheid.

Indexreferaat

Bachelor, scriptie, Facility Management, De Haagse Hogeschool, Facility Management Nederland, FMN, vakvereniging, Interne organisatie, meerwaarde, betrokkenheid, ledenbehoud, leden, partners, veranderende klantvraag, tevredenheid.

Voorwoord

*'There are only two options regarding commitment. You're either IN or you're OUT.
There is no such thing as life in-between.'
– Pat Riley*

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht bij Facility Management Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het bestuur van FMN. De afstudeeropdracht dient als afronding van mijn opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Als studente van de opleiding Facility Management heb ik veel plezier beleefd aan het in praktijk brengen van de in mijn studie opgedane kennis. Ik wil Sandra Gernaat bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie vanuit De Haagse Hogeschool. Ook wil ik Michel Tobé bedanken voor het bieden van deze afstudeermogelijkheid en het begeleiden vanuit FMN. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle hulp en steun bij het schrijven van mijn scriptie.

Shannon van Hek,

Capelle aan den IJssel, 29 mei 2018

Management samenvatting

De opkomst van de beleveniseconomie en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat FMN indirecte concurrenten heeft gekregen. Hierdoor is het niet meer vanzelfsprekend om lid van een vakvereniging te worden en/of te blijven. Als gevolg ziet FMN een daling in het ledenbestand en heeft de vakvereniging negatieve jaarresultaten. Dit zorgt ervoor dat het bestaansrecht van FMN verdwijnt en de continuïteit van de vakvereniging in gevaar komt. Om deze reden is onderzoek gedaan naar hoe FMN van meerwaarde kan blijven voor haar leden en partners. De hoofdvraag voor dit onderzoek is als volgt: *‘Hoe kan FMN van meerwaarde blijven voor haar leden en partners, om de continuïteit van de vakvereniging te kunnen waarborgen?’*

Om antwoord op de hoofdvraag te geven is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Allereerst is literatuuronderzoek gedaan om de basis van dit onderzoek te leggen. Vervolgens is de interne organisatie van FMN in kaart gebracht door middel van diepte-interviews met de vakverenigingsmanager en de voorzitter. Daarnaast is de beleving van FMN bij de leden en de ledenbetrokkenheid gemeten door middel van enquêtes. Tot slot is bij de partners de tevredenheid gemeten aan de hand van halfgestructureerde interviews.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de interne organisatie van FMN als bureaucratisch wordt ervaren. Hierbij geven de leden aan dat zij de organisatie gesloten vinden en dat de communicatielijnen onduidelijk zijn. Eerder al is een totale expertgroep opgestapt als gevolg van ontevredenheid over de interne organisatie. Er wordt aangegeven dat op deze manier verder gaan ongewenst is. Daarnaast geven de leden aan dat kennis, netwerken en professionele ontwikkeling de belangrijkste redenen zijn om lid te worden van een vakvereniging. Zij associëren FMN hiermee, maar geven aan de vakvereniging als inflexibel en conservatief te ervaren. Tevens geven de leden aan dat binnen FMN een gebrek aan daadkracht is en dat de koers onduidelijk is. Bovendien is het ledenaantal de afgelopen jaren sterk gedaald. Dit komt doordat de leden een matige betrokkenheid ervaren bij FMN. De voornaamste reden van opzegging is dan ook dat de werkgever niet meer voor het lidmaatschap betaald. De partners zijn over het algemeen tevreden over het partnerschap met FMN. Zij geven aan dat het bijdragen aan het ontwikkelen van het facilitaire vakgebied de voornaamste reden is om een partnerschap aan te gaan. Hierbij hebben de partners de behoefte om inhoudelijk meer betrokken te raken bij FMN. Daarnaast geven de partners aan de commerciële meerwaarde belangrijk te vinden.

Om van meerwaarde te blijven voor de leden en partners zal FMN een aantal stappen moeten ondernemen. Ten eerste moet de ledenbetrokkenheid verhoogd worden, zodat de ledenterugloop afneemt. Ten tweede moet de koers van FMN verduidelijkt worden, zodat de daadkracht in de vakvereniging toeneemt. Ten derde moet nader onderzoek gedaan worden naar het implementeren van easycratie om de interne organisatie te optimaliseren. Ten vierde moet jaarlijks een leden- en partnertevredenheidsonderzoek uitgevoerd worden, zodat gericht ingespeeld kan worden op de behoeftes van de leden en partners. Ten vijfde moeten de verschillen tussen de diverse partnerschappen duidelijk worden voor de partners, zodat een passend partnerschap aangegaan kan worden. Ten zesde moet de communicatie tussen de partners en FMN geoptimaliseerd worden, zodat de partners zoveel mogelijk uit de partnerschappen kunnen halen. Tot slot moet FMN bij de leden en partners peilen of de verandering naar een branchevereniging gewenst is.

In de afgelopen drie jaar heeft FMN een bedrag van € 302.156,40 misgelopen aan ledencontributie. Daarnaast is een stijging waar te nemen in het aantal opzeggingen per jaar. Bovengenoemde aanbevelingen zijn noodzakelijk, omdat zij het hoge ledenterugloop reduceren. De aanbevelingen zijn budgetneutraal en dragen sterk bij aan de kwaliteitsverbetering van FMN. Hierdoor wordt de continuïteit van FMN gewaarborgd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
2. Onderzoeksmethodiek	9
2.1. De aanleiding	9
2.2. Dataomschrijving	10
2.2.1. Literatuuronderzoek	10
2.2.2. Diepte-interviews	11
2.2.3. Enquêtes	12
2.3. Analysemethode	14
2.4. Validiteit en betrouwbaarheid	14
2.5. Afbakening	15
3. Theoretisch kader	16
3.1. Referentiekader	16
3.2. Onderzoeksdisein	18
4. De organisatie	21
4.1. FMN	21
4.1.1. Interne organisatie	22
4.1.2. Leden	23
4.1.3. Partners	23
4.2. Externe omgeving	24
4.2.1. Trends en ontwikkelingen binnen verenigingen	24
4.2.2. Trends en ontwikkelingen in Branding & Positionering	25
4.2.3. Trends en ontwikkelingen in het facilitaire domein	25
5. Resultaten	28
5.1. Meerwaarde	28
5.2. Ledenbetrokkenheid	32
5.3. Partnertevredenheid	34
6. Analyse	37
6.1. Analyse meerwaarde	37
6.2. Analyse ledenbetrokkenheid	37
6.3. Analyse partnertevredenheid	38
7. Conclusie	39
7.1. Leden	39
7.2. Partners	40
8. Aanbevelingen	41
8.1. Leden	41
8.2. Partners	43
9. Bedrijfskundige consequenties	44
9.1. Leden	44
9.2. Partners	46
10. Implementatie plan	47
10.1. Faseringen	47
10.2. Risico-inventarisatie	48
Bijlage 1. Onderzoeksplanning	52
Bijlage 2. Profielschets voorzitter	53

Bijlage 3. Interview vakverenigingsmanager FMN.....	55
Bijlage 4. Interview voorzitter FMN	64
Bijlage 5. Interviewvragen Partners	68
Bijlage 6. Enquêtevragen Leden.....	69
Bijlage 7. Het Merkprofiel.....	76
Bijlage 8. Verbinden van stakeholders & producten	77
Bijlage 9. Jaarplanning FMN 2018	78
Bijlage 10. Organogram FMN.....	79
Bijlage 11. Vergadering algemeen bestuur 2017	80
Bijlage 12. Actieve leden profielschets.....	81
Bijlage 13. Leden rapportage FMN	84
Bijlage 14. Partner model	85
Bijlage 15. Marktomvang per facilitaire deelmarkt	86
Bijlage 16. Email aan de leden	87
Bijlage 17. Uitwerkingen enquête meerwaarde	88
Bijlage 18. Interview Facilicom	95
Bijlage 19. Interview Yask.....	98
Bijlage 20. Interview Bruinsma	100
Bijlage 21. Interview SCA	102
Bijlage 22. Interview Kien	104
Bijlage 23. Interview CFP	106
Bijlage 24. Profielschets Bestuursleden, partners & leden	107
Bijlage 25. Lijst van opzeggingen	109

1. Inleiding

Dit onderzoek is gerealiseerd in de periode van februari tot en met mei 2018 en is uitgevoerd binnen Facility Management Nederland. Afgekort FMN. De vakvereniging is in 1995 opgericht en heeft leden vanuit alle facilitaire branches. FMN staat dan ook voor het verbinden van leden, branches en organisaties en het strategisch ontwikkelen van het facilitaire vakgebied.

Echter heeft de opkomst van de beleveniseconomie en technologische ontwikkelingen ervoor gezorgd dat de vakvereniging indirecte concurrentie heeft gekregen. Door deze concurrentie kan afgevraagd worden waarom een lidmaatschap bij een vakvereniging nog nodig is. Zo ziet FMN het ledenaantal steeds verder dalen. De hoofdvraag voor dit onderzoek is dan ook:

‘Hoe kan FMN van meerwaarde blijven voor haar leden en partners, om de continuïteit van de vakvereniging te kunnen waarborgen?’

Dit adviesrapport is opgebouwd uit tien verschillende hoofdstukken, waarvan het eerste hoofdstuk de inleiding is. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de onderzoeksmethodiek beschreven. In hoofdstuk 3 volgt het theoretisch kader. Hier wordt ingegaan op de relevante begrippen en wordt het onderzoeksdesign toegelicht. In het daaropvolgende hoofdstuk 4 wordt de organisatiebeschrijving toegelicht op basis van een interne en externe analyse. De resultaten uit het veldonderzoek worden in hoofdstuk 5 beschreven en in hoofdstuk 6 geanalyseerd. In hoofdstuk 7 wordt de conclusie getrokken, waarna hoofdstuk 8 nader ingaat op de aanbevelingen. Tevens worden in hoofdstuk 9 de bedrijfskundige consequenties in kaart gebracht en tot slot beschrijft hoofdstuk 10 het implementatieplan.

2. Onderzoeksmethodiek

Hoofdstuk 2 gaat nader in op de onderzoeksmethodiek. Allereerst wordt de aanleiding naar dit onderzoek besproken, vervolgens wordt gekeken naar de manier van dataverzameling en dataomschrijving. Verder wordt gekeken naar de manier van het analyseren van de data en tenslotte wordt in gegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

2.1. De aanleiding

Ontwikkelingen in de maatschappij hebben geleid tot hernieuwde ideeën over vakverenigingen. De eerste vakvereniging in Nederland werd opgezet in 1837 met het doel om de collectieve en/of individuele belangen te beschermen bij de werkgever of bij de instanties die een invloed kunnen uitoefenen op de arbeidsvoorwaarden (CBS, z.d.). Door de jaren heen is dit belang om lid te worden van een vakvereniging veranderd naar de behoefte om zich als individu professioneel te ontwikkelen in het vakgebied (Gonzalez, 2017). Deze verschuiving in belangen heeft te maken met de verandering van tijdperk. Het huidige economische tijdperk wordt gekenmerkt door de belevenis economie (Gilmore, 2012). De ontwikkelingen in de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat de mens mondiger is geworden. Zij geloven niet meer alles wat organisaties vertellen en doen. FMN speelt in op deze verandering door het vakgebied strategisch te positioneren en ontwikkelen, om zo organisaties en facilitaire professionals te ondersteunen bij het invullen van hun rol. Dit wil FMN op een transparante en innovatieve manier waarmaken (FMN, 2017).

Echter ontwikkelen markten en klanten zich steeds sneller dan organisaties. Dit resulteert vaak in een gebrek aan een samenhangend beeld van het functioneren van de organisatie en de waarde die zij creëren (De Technische Universiteit Eindhoven, 2017). Zo zorgen technologische ontwikkelingen ervoor dat informatie overal opgeslagen wordt en te verkrijgen is. Dit zorgt er onder andere voor dat FMN haar unieke positie als gespecialiseerde kennis- en informatiebron verliest. Ook fungeren zij niet meer als het enige platform voor het delen van specifieke ervaringen of als enige leverancier van specifieke producten en diensten (Coerver, 2011). Dit komt doordat commerciële instanties zoals Facto een concurrerende rol aannemen door het ontwikkelen van community aspecten en het leveren van vakinhoudelijke informatie. Instanties zoals LinkedIn bieden de mogelijkheid om over de hele wereld te kunnen netwerken. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het niet meer vanzelfsprekend is om lid te worden en/of te blijven van een vakvereniging. Het bestaansrecht van vakverenigingen komen als het ware in gevaar. Als gevolg hiervan ziet FMN een terugloop in het leden- en partneraantal. Zo is het ledenaantal in 2017 gedaald met 316 leden. Wanneer de vakvereniging niet juist inspeelt op de behoeftes van de leden en partners kan dit de continuïteit van FMN in gevaar brengen.

De Technische Universiteit Eindhoven (2017) stelt dat ondernemingen die in staat zijn marktrelevantie, kerncompetenties en resources op elkaar af te stemmen en simultaan te managen de continuïteit van de organisatie kunnen waarborgen. Dit wordt beïnvloed door het ondernemingsbeleid en de bedrijfsvoering. Om de continuïteit van FMN te waarborgen is het van belang om te weten of de vakvereniging op de juiste manier inspeelt op de behoefte van de leden en partners, zodat zij relevant blijven. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld: *'Hoe kan FMN van meerwaarde blijven voor haar leden en partners, om de continuïteit te kunnen waarborgen?'*

Om te achterhalen op welke manier FMN meerwaarde kan bieden aan haar leden en partners wordt zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Tabel 1.1 weergeeft de verschillende deelvragen en de daarbij behorende onderzoeksmethodes die zullen leiden tot een antwoord op de hoofdvraag. In bijlage 1. ‘Onderzoeksplanning’ wordt dieper ingegaan op de onderzoeksmethodes. Hierbij wordt schematisch aangegeven wat het resultaat per deelvraag zal opleveren en hoe het tijdspad eruit zal zien.

Deelvraag/onderzoeksmethode	Literatuur onderzoek	Deskresearch	Diepte-interview	Enquêtes
1. Hoe zit de interne organisatie van FMN in elkaar?	x	x	x	
2. Welke meerwaarde biedt FMN op dit moment?	x	x	x	x
3. In welke mate zijn de leden betrokken bij FMN?	x			x
4. Hoe ziet de partner tevredenheid eruit?	x	x	x	
5. Welke knelpunten kent de organisatie?	x	x	x	x
6. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties?	x	x	x	

Tabel 1.1 onderzoeksmethode per deelvraag

2.2. Dataomschrijving

De verschillende methodes van dataverzameling in dit onderzoek zijn literatuuronderzoek, deskresearch, diepte-interviews en enquêtes. Deze methodes worden hieronder opeenvolgend toegelicht.

2.2.1. Literatuuronderzoek

Binnen het literatuuronderzoek kan onderscheid gemaakt worden in primaire en secundaire literatuur. Onder primaire literatuur worden publicaties verstaan die nieuwe informatie bevatten. Hierbij doet een auteur voor het eerst verslag van een ontdekking of levert voor het eerst een bewijs voor een hypothese. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld tijdschriftartikelen, dissertaties, rapporten en congresverslagen. Onder secundaire literatuur worden publicaties verstaan waarin primaire literatuur nader wordt toegelicht en verschillende publicaties worden gebruikt om een gemeenschappelijk beeld te schetsen. Voorbeelden hiervan zijn encyclopedieën, handboeken en bibliografieën (Rijksuniversiteit Groningen, 2017). Bij literatuuronderzoek wordt beschikbare literatuur gericht bestudeerd om zo gegevens te verzamelen die inzicht kunnen geven over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2014).

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan naar de definitie van een vakvereniging, de veranderende klantvraag van vakverenigingen, continuïteit borging, het ledenbehoud, ledenbetrokkenheid en vrijwillige bereidheid van leden. Daarnaast is literatuuronderzoek gedaan naar de te gebruiken modellen, het 7S-model en het merkprofiel en naar de onderzoeksinstrumenten voor de enquêtes en interviews. Vervolgens wordt ook gebruik gemaakt van bestaande informatie van FMN, om zo de interne organisatie vast te leggen. Hierbij wordt gekeken naar het organogram, jaarplannen, het partner- en ledenbeleid, profielschetsen van bestuursleden en de organisatie opbouw. Daarnaast wordt ook deskresearch gedaan naar de trends en ontwikkelingen voor zowel vakverenigingen als voor het facilitaire vakgebied.

2.2.2. Diepte-interviews

Om verder data te verzamelen zal gebruik gemaakt worden van diepte-interviews. Dit zijn vraaggesprekken met als doel diepgaande informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. Tijdens het onderzoek worden halfgestructureerde interviews toegepast. Bij een halfgestructureerd interview wordt een vragenlijst gehanteerd, waarbij ruimte is voor eigen inbreng. Hierdoor kan dieper ingegaan worden op het onderwerp. (Verhoeven, 2014).

De volgende diepte-interviews zullen plaatsvinden:

- *Interne organisatie*
Interview met de vakverenigingsmanager en de voorzitter van FMN om de interne organisatie in kaart te brengen.
- *Meerwaarde*
Interview met de voorzitter van FMN om de meerwaarde van FMN in kaart te brengen.
- *Partnertevredenheid*
Interviews met de partners om de tevredenheid van de partners in kaart te brengen.

Interne organisatie

De interne organisatie wordt in kaart gebracht door middel van een halfgestructureerd interview met de vakverenigingsmanager en de voorzitter van FMN. Er is gekozen voor de vakverenigingsmanager, omdat hij sinds 2013 deze positie bij FMN heeft. Dit zorgt ervoor dat hij erg op de hoogte is van de zaken binnen FMN. Daarnaast is hij meer bereikbaar dan een gemiddeld lid. Er is gekozen voor de voorzitter, omdat zij sinds 2014 voorzitter is. Zij is eindverantwoordelijke voor FMN en daarom erg betrokken bij de vakvereniging. Hierdoor heeft zij veel kennis over de zaken die belangrijk zijn voor dit onderzoek. De profielschets van de voorzitter is terug te vinden in bijlage 2. 'profielschets voorzitter'. Het interview met de vakverenigingsmanager zal face-to-face plaats vinden. Hier zitten de volgende voordelen aan vast. Doordat de vakverenigingsmanager tijd vrij heeft gemaakt voor het interview zal hij openstaan voor een langer gesprek, waardoor dieper op het onderwerp in kan worden gegaan. Ook kan hij geobserveerd worden tijdens het interview en kan een persoonlijke sfeer ervoor zorgen dat hij zich sneller openstelt en meer zal vertellen. Uiteraard zitten er ook nadelen aan een face-to-face interview. Het face-to-face interview kost tijd en moeite, omdat op een bepaalde plek en tijdstip afgesproken moet worden. Ook kan de fysieke aanwezigheid van de onderzoeker bij het interview de antwoorden van de vakverenigingsmanager beïnvloeden (Dingemanse, 2017). De mate van beïnvloeding is gereduceerd door vragen zo objectief mogelijk te stellen. De transcriptie van het interview is terug te lezen in bijlage 3. 'Interview vakverenigingsmanager FMN'. Deze uitwerking wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om de interne organisatie van FMN in kaart te brengen.

Omdat de voorzitter in Maastricht zit en het onderzoek tijdsgebonden is, is ervoor gekozen om het interview met de voorzitter telefonisch af te nemen. Hier zitten de volgende voordelen aan vast. Het is een snelle manier van interviewen. Hierbij is de invloed van de onderzoeker op de antwoorden van de partners beperkt, omdat deze niet fysiek aanwezig is. Daarnaast kan makkelijk doorgevraagd worden door de onderzoeker en kan een interview via de telefoon op korte termijn ingepland worden. Een nadeel van deze manier van interviewen is dat het meestal een beperkte duur heeft van 20 – 25 minuten, omdat bellen geld kost en de kans bestaat dat de geïnterviewde niet lang wil/kan bellen (Dingemanse, 2017). De interviewvragen zijn gebaseerd op de zeven factoren van het 7S-model. De transcriptie van het interview is terug te lezen in bijlage 4. 'Interview voorzitter FMN'. Deze uitwerking wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om de interne organisatie van FMN in kaart te brengen.

Meerwaarde

De meerwaarde wordt onder andere in kaart gebracht aan de hand van een halfgestructureerd interview met de voorzitter van FMN. De interviewvragen zijn gebaseerd op het merkprofiel en zijn telefonisch afgenomen. Hier zitten dezelfde voor- en nadelen aan vast zoals eerder benoemd. De interviewvragen zijn gebaseerd op de verschillende componenten van het merkprofiel. Deze componenten worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 2. De transcriptie van het interview is terug te lezen in bijlage 4 *'Interview voorzitter FMN'*. De uitwerking van het interview wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om het zelfbeeld van FMN in kaart te brengen.

Partnertevredenheid

Om de partnertevredenheid vast te stellen is gekozen om halfgestructureerde interviews af te nemen bij alle huidige partners van FMN. Op deze manier wordt een zo compleet mogelijk beeld verkregen en wordt voorkomen dat meningen buiten worden gesloten. Op dit moment heeft FMN zeven partners waarvan de kantoren verspreid liggen in Apeldoorn, de Kwakel, Zeist, Nijmegen, Schiedam en Eindhoven. In verband met de tijdslimiet is ervoor gekozen om ook deze interviews telefonisch af te nemen. De interviewvragen zijn terug te lezen in bijlage 5 '. Deze uitwerkingen worden in hoofdstuk 4 gebruikt om de partnertevredenheid in kaart te brengen.

2.2.3. Enquêtes

Enquêtes worden ingezet om numerieke gegevens te verzamelen over meningen, houdingen en kennis bij grote groepen personen (Verhoeven, 2014). Om de meerwaarde die FMN op dit moment biedt en de betrokkenheid van de leden in kaart te brengen, is een zelf geconstrueerde vragenlijst opgesteld. Deze lijst is gebaseerd op drie verschillende vragenlijsten, namelijk positionering, commitment en vrijwillige inzet. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 6 *'Enquêtevragen leden'* en zullen in dit hoofdstuk nader onderbouwd worden. In hoofdstuk 2, het theoretische kader, wordt de literatuur waarop deze vragenlijst gebaseerd is uitgewerkt.

In totaal bestaat de zelf geconstrueerde vragenlijst uit 34 items. De aspecten die gemeten worden zijn de meerwaarde die FMN op dit moment aan haar leden biedt, de drie componenten van commitment (affectieve, normatieve en continuerende commitment) en de bereidbaarheid van het individu om zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging. Tevens wordt aan het begin van de vragenlijsten gevraagd of de leden zichzelf beschouwen als een actief lid, wanneer dit niet het geval is, wordt gevraagd of zij dit willen zijn. Verder wordt gevraagd wat voor soort lidmaatschap zij hebben en hoe lang zij nu lid zijn van de vereniging.

Om een zo hoog mogelijke respons rate te verkrijgen zijn drie verschillende lijsten opgesteld. Lijst één heeft betrekking op de betrokkenheid en vrijwillige inzet van de leden. Deze lijst is verstuurd naar 581 niet-actieve leden. Lijst twee heeft betrekking op de meerwaarde die FMN aan de leden biedt. Deze lijst is verstuurd naar 583 niet-actieve leden. Lijst drie heeft betrekking op zowel de betrokkenheid en vrijwillige inzet van de leden als de meerwaarde die FMN biedt. Deze lijst is verstuurd naar de 86 actieve leden van FMN. Er is gekozen om de actieve leden op alle drie de aspecten te meten, omdat een groep van 86 te klein is om in tweeën te delen. Daarnaast is de kans groter dat zij beter reageren op een lange enquête lijst, dit in tegenstelling tot de niet-actieve leden.

In overleg met de vakverenigingsmanager zijn drie items aangepast, omdat deze wellicht een negatieve mindset richting de vereniging kan creëren. De stelling 'Ik ervaar de problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.' Is veranderd naar 'Ik voel mij zo verbonden met FMN, dat ik de uitdagingen van de vereniging als mijn eigen uitdagingen beschouw.' De stelling 'Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om mijn lidmaatschap bij FMN op te zeggen, ook al zou ik dat willen.' Is veranderd naar 'Ik zou het jammer vinden als FMN verdwijnt, omdat hierbij belangrijke aspecten verdwijnen voor mij.' En tenslotte is de stelling 'Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik

mijn lidmaatschap bij FMN zou opzeggen.’ veranderd naar ‘Mijn lidmaatschap bij FMN opzeggen is geen optie, dan loop ik teveel mis.’

Meerwaarde

In de enquête staan 17 items die gaan over de beleving die de leden bij FMN hebben. Deze items zijn gebaseerd op de vragenlijst Brandig & Positionering van Edumundo (2017). Er is gekozen om de vragen omtrent merkbekendheid weg te laten, omdat deze betrekking hebben op de concurrenten van het merk. FMN is de enige vakvereniging voor het facilitaire gebied en heeft daarom geen andere vakverenigingen als concurrenten. Om deze reden is er ook voor gekozen om de vraag 'Heeft u deze associaties ook bij concurrerende vakverenigingen' weg te laten. Het merkimago wordt gemeten door vijf items, hierbij wordt gebruik gemaakt van een Likert-schaal. De overige items zijn open vragen. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'Welke drie dingen komen bij u op als u denkt aan FMN?' De merkbeoordeling wordt gemeten door vier items. Respondenten geven een rapportcijfer dat varieert van 1 – 10. Hierbij staat 1 voor erg ontevreden en 10 voor erg tevreden. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'In hoeverre vindt u dat FMN haar beloften nakomt/waarmaakt?' De merkrelatie wordt gemeten door acht items waarvan vijf gemeten worden met een Likert-schaal. Twee items zijn ja/nee vragen en op één item kunnen respondenten een rapportcijfer van 1 – 10 geven.

Ledenbetrokkenheid

In de enquête staan 14 items die gaan over de drie componenten van commitment. Deze vragen zijn gebaseerd op de Nederlandse versie van de commitment-vragenlijst ontworpen door Jak en Evers (2010). De affectieve commitment wordt gemeten door vijf items met een Likert-schaal. Hierbij worden de respondenten stellingen voorgelegd over de emotionele verbondenheid met FMN. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'Ik ervaar de uitdagingen van FMN als mijn eigen uitdagingen.' Continuerende commitment wordt gemeten door vijf items met een Likert-schaal. De respondenten worden stellingen voorgelegd over de betrokkenheid die geassocieerd wordt met de 'kosten' bij het verlaten van de vereniging. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'Ik zou het jammer vinden als FMN verdwijnt, omdat hierbij belangrijke aspecten verdwijnen voor mij.' De normatieve commitment wordt gemeten door vier items met een Likert-schaal. De respondenten worden stelling voorgelegd over de morele verplichting die leden ervaren om bij de vereniging te blijven. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'Het zou onbehoorlijk zijn om FMN nu te verlaten.'

Jak en Evers hebben een aantal items uit de bestaande vragenlijst van Allen en Meyer (1990) gehaald om een betere interne validiteit te creëren. Ook hebben zij het woord 'voelen' verwijderd uit de items van normatieve commitment om zo het verband tussen normatieve en affectieve commitment te verkleinen. Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te meten is gebruik gemaakt van de Cronbach's alpha methode. Zowel de affectieve, normatieve als continuerende commitment vragenlijsten kwamen boven de $\alpha=0.7$ uit in hun onderzoek. Boven de 0.7 wordt gezien als betrouwbaar.

Vrijwillige inzet

In de enquête staan drie items die gaan over de bereidheid voor vrijwillige inzet van de leden. Deze items zijn gebaseerd op de 'Willingness to Exert Effort' vragenlijst van Jaussi (2007). De bereidbaarheid voor vrijwillige inzet wordt gemeten door vijf items met een Likert-schaal. De respondenten worden stellingen voorgelegd over de bereidheid om zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging. Een item uit de vragenlijst is bijvoorbeeld: 'Ik ben bereid om extra tijd in FMN te steken, omdat het veel voor mij betekent.'

De vragenlijst van Jaussi (2007) is ontwikkeld om meer betrouwbaarheid en validiteit te bieden aan de bestaande vragenlijst van Mowday et al. (1979). Dit heeft Jaussi bereikt door het toevoegen van verschillende items om zo meer onderscheid te creëren tussen de verschillende constructen van de originele vragenlijst. De Cronbach's alpha voor de vragenlijst van Jaussi komt uit op $\alpha=0.76$.

2.3. Analysemethode

De kwantitatieve en kwalitatieve data wordt op verschillende manieren geanalyseerd. De kwantitatieve data komt voort uit de resultaten van de enquêtes. Deze resultaten worden door middel van Excel berekend op interne consistentie. Vervolgens worden gemiddelden en modi uitgezet in tabellen en grafieken om resultaten aan te tonen (Verhoeven, 2014). Om de kwalitatieve data die voortvloeit uit de interviews te analyseren, worden transcripties van de interviews uitgewerkt. Vervolgens worden de resultaten uit de verschillende interviews vergeleken en getoetst op overeenkomsten (Verhoeven, 2014).

2.4. Validiteit en betrouwbaarheid

Dit onderzoek wordt getypeerd als een kwalitatief en kwantitatief onderzoek, omdat het gaat om de toegevoegde waarde die FMN kan bieden aan haar leden en partners. Een kwalitatieve opzet als deze is moeilijk te herhalen, doordat de beleving van de leden en partners centraal staat. Op verschillende momenten in de tijd is deze beleving anders of zijn andere personen bij het proces betrokken. Om ervoor te zorgen dat de resultaten toch betrouwbaar zijn, wordt een gedetailleerd onderzoeksopzet gebruikt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van methode triangulatie. Dit betekent dat verschillende dataverzamelmethode worden gebruikt, te weten literatuuronderzoek, deskresearch, diepte-interviews en enquêtes (Verhoeven, 2014).

Onder populatie worden alle eenheden verstaan waarover een uitspraak wordt gedaan in dit onderzoek. Dit zijn de 1157 huidige leden van FMN. Zij vormen het domein van dit onderzoek. De steekproef bestaat uit 243 leden. Dit zijn de leden die gereageerd hebben op de enquêtes, zij vormen daarom een willekeurige steekproef. De mate van representativiteit kan als volgt berekend worden. Van de 1157 huidige leden bestaat 79% uit professionals, 10% bestaat uit Young professionals, 27% bestaat uit students, 0,3% bestaat uit seniors en 1,3% bestaat uit ereleden. In totaal bestaat de steekproef uit 243 leden. Hiervan bestaat 72% uit professionals, 7% uit young professionals, 9% uit studenten, 8% uit seniors en 2,5% uit ereleden. Deze percentages komen in hoge mate overeen met elkaar. Dit betekent dat de kenmerken van de steekproef in hoge mate gelijk zijn aan de populatie en dat er een hoge mate van externe validiteit is. Daarnaast zijn alle zeven partners van FMN meegenomen in dit onderzoek. Dit betekent dat de uitspraken representatief zijn.

Alle interviews voor dit onderzoek worden opgenomen en getranscribeerd om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Transcriberen zorgt ervoor dat de interpretaties van de onderzoeker beoordeeld kan worden op validiteit en betrouwbaarheid. Het opnemen van de interviews heeft als voordeel dat de volledige aandacht gericht kan worden op de gesprekspartners, het geeft achteraf een letterlijke weergave van het gesprek en het gezegde kan onbeperkt terug geluisterd worden. (Verhoeven, 2014).

Om ervoor te zorgen dat de vragenlijsten zo valide mogelijk zijn, is gekozen om de items vereniging gerelateerd te formuleren. Zo is 'Ik vind dat ik het aan de organisatie verplicht ben om te blijven.' geformuleerd als 'Ik vind dat ik het aan de vereniging FMN verplicht ben om te blijven.' Op deze manier zijn de vragen valide. Daarnaast is gekozen om de items te randomiseren om op deze manier antwoordtendenties tegen te gaan. De stellingen worden indicierend gemeten met een Likert-schaal, waarbij de leden aangeven in hoeverre zij het eens zijn met een stelling. Doordat meerdere items een bepaald aspect meten en de interne consistentie hiervan is gemeten door middel van een Cronbach's Alpha, wordt de validiteit verhoogd (Segers, 1999).

2.5. Afbakening

Dit onderzoek heeft betrekking op de meerwaarde die de vakvereniging FMN kan bieden aan haar huidige leden en partners binnen Nederland. Hierbij wordt gekeken naar de beleving en betrokkenheid van FMN en haar leden en partners, om de continuïteit van de vakvereniging te waarborgen.

3. Theoretisch kader

Hoofdstuk 3 gaat nader in op het theoretische kader. Doormiddel van het gebruik van bestaande literatuur en bronnen is informatie verzameld over de onderwerpen vakvereniging, veranderende klantvraag, continuïteit borging, ledenbehoud en ledenbetrokkenheid. Vervolgens wordt het zelf ontworpen onderzoeksdesign toegelicht.

3.1. Referentiekader

Dit onderzoek vindt plaats binnen een vakvereniging, daarom is het allereerst van belang om het begrip vakvereniging te definiëren. Daarnaast gaat het in dit onderzoek om hoe FMN van meerwaarde kan blijven, hierbij is het van belang om te weten waardoor de klantvraag wordt beïnvloed. Tevens zorgt de veranderende klantvraag van de leden en partners er momenteel voor dat de continuïteit van FMN op de lange termijn gevaar loopt. Om deze reden wordt gekeken op welke wijze organisaties hun continuïteit kunnen waarborgen en hun ledenbestand kunnen behouden. Tot slot, omdat FMN een vakvereniging van, voor en door leden is en deze leden vrijwilligers zijn, is het van belang om het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie onder de leden te analyseren. FMN kan namelijk relevante strategische doelstellingen en meerwaarde bieden, maar wanneer leden zich niet betrokken voelen bij de vereniging zullen zij de meerwaarde die de vakvereniging overbrengt niet ervaren.

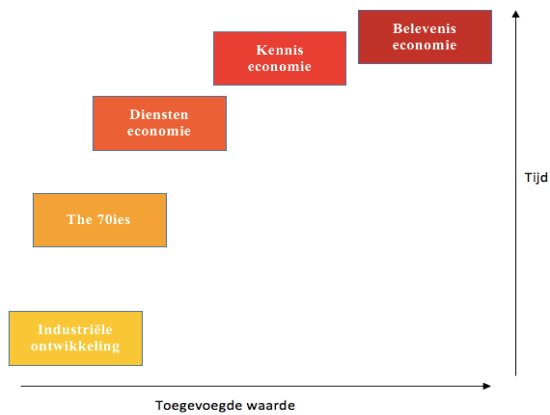
Vakvereniging

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft een vakvereniging de volgende betekenis; ‘Een vakvereniging is een vereniging van werknemers die het doel heeft om de collectieve en/of individuele belangen van de leden te beschermen bij hun werkgever of bij de instanties die een invloed kunnen uitoefenen op de arbeidsvoorwaarden.’ (CBS, z.d.). Gonzalez (2017) stelt echter dat een vakvereniging een vereniging is die gericht is op werknemers van organisaties om hen te helpen in de professionalisering. Uit de positionering van FMN blijkt dat de definitie van vakverenigingen door de jaren heen inderdaad is veranderd. Zo wil FMN het facilitaire vakgebied strategisch positioneren en verder ontwikkelen. Daarnaast wilt FMN organisaties en facilitair professionals ondersteunen om hun rol in te kunnen vullen (FMN, 2017). Vakverenigingen bereiken dit onder andere door het aanbieden van kennis, het ondersteunen van de ontwikkeling van professionals en het faciliteren van netwerkmogelijkheden. Dit is dan ook de definitie die voor dit onderzoek wordt aangehouden.

Veranderende klantvraag

De wereld is continu en steeds sneller aan het veranderen. Hierbij ontwikkelen markten en klanten zich steeds sneller dan organisaties. Dit resulteert vaak in een gebrek aan een samenhangend beeld van het functioneren van de organisatie en de waarde die zij creëren (De Technische Universiteit Eindhoven, 2017).

Volgens Pine en Gillmore (2012) begeven wij ons in de belevenis economie. Zie figuur 3.1. Dit zorgt ervoor dat klanten heel anders naar organisaties kijken. Het is niet meer voldoende om alleen goede producten en diensten te leveren. Dit levert zelden nog onderscheidend voordeel op. Daarnaast is de klant centraal stellen geen keuze meer, maar een noodzaak (Boumans & Vorst, 2017). Paragraaf 3.2.2 gaat in op wat dit voor de communicatie naar de buitenwereld toe betekent.



De technologische ontwikkelingen en Social Media zorgen ervoor dat vakverenigingen hun exclusiviteit als gespecialiseerde kennis- en informatiebronnen verliezen. Daarnaast fungeren zij niet meer als enige platform voor het delen van specifieke ervaringen, diensten en producten (Coerver, 2011). Dit komt onder andere doordat alles op het internet gevonden kan worden. Daarnaast kunnen zij ook via bijvoorbeeld LinkedIn netwerken met professionals uit het vakgebied. Paragraaf 3.2.1 zal verder in gaan op wat dit voor verenigingen betekent.

Figuur 3.1 economische tijdperken

Ledenbehoud

Omdat het ledenaantal van FMN in de laatste jaren erg terug gelopen is, is het van belang om te begrijpen wat ledenbehoud inhoudt. Volgens Boer & Croon (2010) moeten verenigingen mee veranderen met de veranderingen in de samenleving willen zij hun ledenbestand behouden of kunnen uitbreiden. Het is voor leden steeds relevanter om te weten welke voordelen zij uit het lidmaatschap halen, daarom is het van belang dat verenigingen de toegevoegde waarde duidelijk communiceren. Daarnaast stellen zij dat leden voornamelijk lid worden van een vereniging om te netwerken en zichzelf verder te ontwikkelen. Service is relevant en meestal spelen de financiën geen rol voor opzegging van het lidmaatschap. Echter kunnen er andere verschillende redenen zijn voor een terugloop in het ledenbestand. Daarom is het volgens Rotary International (2013) van belang om een ledenonderzoek uit te voeren en op deze manier vast te stellen of de activiteiten als meerwaarde ervaren worden.

Ledenbetrokkenheid en bereidheid

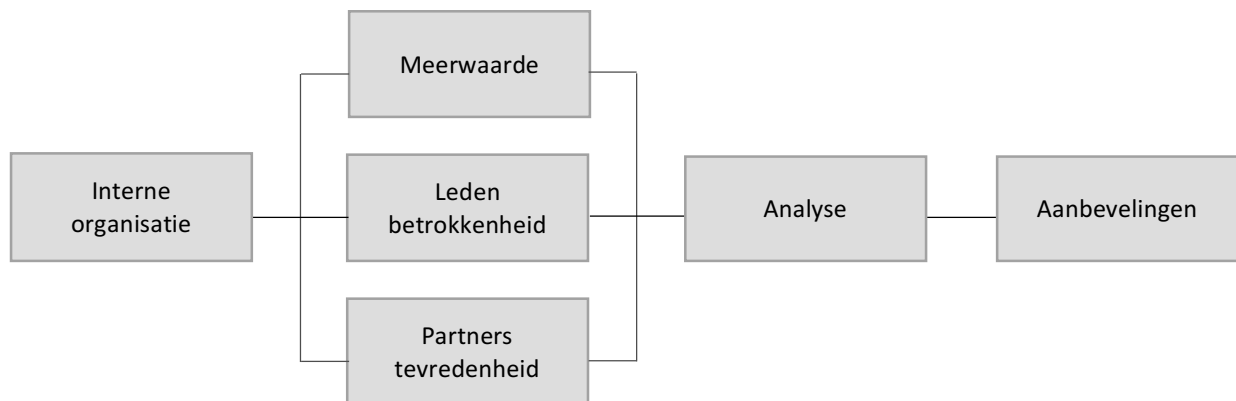
Betrokkenheid wordt gedefinieerd als 'Een sterk geloof en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, de wil om bij de organisatie te blijven en de bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie' (Porter et al., 1974). Het Engelse woord dat hiervoor in de internationale literatuur wordt gebruikt is commitment. Dit betekent volgens het Van Dale Etymologische woordenboek 'een sterke betrokkenheid.' In het verleden zijn veel onderzoeken gedaan naar organisatie commitment. Zo hebben Porter, Steers en Mowday (1974) onderzoek gedaan naar het verband tussen tevredenheid en personeelsverloop. Uit dit onderzoek bleek dat organisatie commitment een sterker verband heeft met het personeelsverloop dan tevredenheid. Paré, Tremblay en Lalonde (2000) hebben een onderzoek uitgevoerd onder de IT-professionals. Het resultaat was dat commitment en de intentie om bij een organisatie te blijven een positieve samenhang hebben. Bij organisatie commitment gaat het om een actieve relatie, waarbij individuen bereid zijn bij te dragen aan het welzijn van de organisatie. Het gaat om de gehechtheid aan de organisatie en aan diens doelen en waarden. Hierbij kan de commitment gemeten worden door de acties van het individu. Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat betrokkenheid een verband heeft met het verloop in organisaties. Het is daarom van belang om de ledenbetrokkenheid van FMN in kaart te brengen.

In (1990) ontwikkelden Allen en Meyer een instrument om organisatiecommitment te meten. In dit model worden drie componenten onderscheiden, dit is het affectieve, normatieve en continuerende component. Affectieve commitment is de mate waarin een individu emotionele affectie voor, identificatie met en betrokkenheid in de organisatie voelt. Bij normatieve commitment gaat het om de mate waarin een individu morele verplichting voelt om bij de organisatie te blijven. Bij continuerende commitment gaat het om de betrokkenheid gebaseerd op de 'kosten' die het individu associeert bij het verlaten van de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat ondanks dat de affectieve en normatieve componenten te onderscheiden zijn, zij enigszins in verband staan met elkaar.

Zoals de definitie van Porter aangaf heeft betrokkenheid te maken met de bereidheid van het individu om zich in te zetten voor de organisatie. Wanneer leden een lage mate van bereidheid hebben betekent dit dat zij zich niet vrijwillig willen inzetten voor de vereniging. Leden met een gemiddelde mate van bereidheid zijn bereid zich in te zetten voor de vereniging, mits zij gestimuleerd worden. Leden met een hoge bereidheid zetten zich graag in voor de vereniging (Gonzalez, 2017).

3.2. Onderzoeksdesign

Om dit onderzoek vorm te geven is een onderzoeksdesign ontworpen. Dit model is terug te vinden in figuur 3.2. Allereerst wordt de interne organisatie in kaart gebracht. De interne organisatie wordt beschreven op basis van het 7S-model en het merkprofiel. Hierbij worden de organisatieprestaties kenbaar gemaakt en wordt gekeken naar waar FMN voor staat en wat zij naar buiten uitdragen. De interne organisatie en het gedrag van FMN wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4 en fungeert als de basis voor dit onderzoek. Daarna worden de meerwaarde, ledenbetrokkenheid en partnertevredenheid in kaart gebracht. De meerwaarde die FMN aan haar leden biedt wordt op basis van het merkprofiel beschreven. De ledenbetrokkenheid omvat de betrokkenheid en de vrijwillige inzet van de leden en wordt gemeten aan de hand van de theorieën van Allen & Meyer en Jaussi. De partnertevredenheid wordt gemeten door middel van diepte-interviews. De resultaten van de meerwaarde, de ledenbetrokkenheid en de partnertevredenheid worden in hoofdstuk 5 uitgewerkt en in hoofdstuk 6 geanalyseerd. Deze stappen leiden uiteindelijk tot een antwoord op de hoofdvraag en bijpassende aanbevelingen. Onderstaand wordt het onderzoeksdesign nogmaals achtereenvolgend toegelicht.

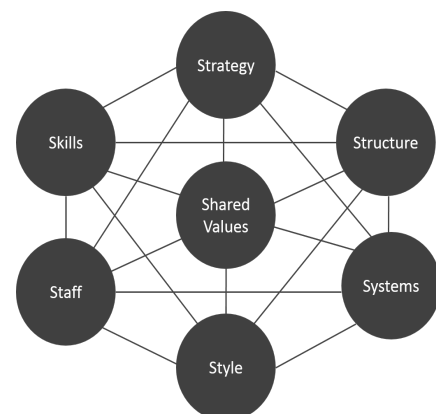


Figuur 3.2 onderzoeksmodel

Interne organisatie

Omdat de interne organisatie van de vakvereniging FMN als het vertrekpunt zal fungeren voor dit onderzoek is het van belang om de organisatie inzichtelijk in kaart te brengen. Daarom wordt het 7S-model, te zien in figuur 3.3, toegepast. Dit model, ontworpen door McKinsey, ondersteunt in het analyseren van de ondernemingsprestaties. Het bestaat uit de zeven vaste factoren; strategy, systems, structure, shared values, style, staff, skills. Om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren zullen deze factoren als integraal moeten worden beschouwd en beïnvloed (Creative Creation, z.d.). De interne organisatie wordt in hoofdstuk 4 uitgewerkt en geeft antwoord op deelvraag 1.

Figuur 3.3 7S-model



Meerwaarde

In 'Een duurzame toekomst van verenigingen' (2010) geven Boer & Croon aan dat verenigingen erkennen dat positionering rond identiteit en ambitie van belang is. Dit komt omdat een sterke identiteit meer bindt dan producten en diensten. Daarnaast geven zij aan dat het relevant is voor verenigingen om haar leden te kennen. Veel verenigingen erkennen dit, maar weten niet hoe zij dit moeten inrichten. Een manier om dit te bereiken is het branden en positioneren van de vakvereniging.

Branding en positionering betreffen keuzes op strategisch-, organisatorisch- en marketingniveau. Boumans en Vorst (2017) definiëren een merk als een herkenbare uiting (een naam, logo, design) van datgene wat een organisatie is en waar zij voor staat. Dit leidt tot een corresponderende breinpositie, resulteert in koopgedrag en een goede marktpositie. Branding definiëren zij als het bouwen, laden en onderhouden van merken op een dusdanige manier dat het merk relevant is voor de doelgroep en onderscheidend ten opzichte van concurrenten. Positionering wordt gedefinieerd als beargumenteerd kiezen welke kenmerken van het merk benadrukt moeten worden. De gekozen kenmerken moeten terug zijn te voeren op de identiteit van de organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiële) doelgroep, duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en het merk in de markt laten opvallen. Hierbij omvat branding alle kenmerken van een merk, echter moet een focus worden gelegd, omdat niet alle kenmerken gecommuniceerd kunnen worden. Daarom gaat het bij positioneren om het expliciet en duidelijk maken waarin het merk zich onderscheid.

In het Edubook Branding en Positionering (2017) ontwikkelen Boumans en Vorst samen met merkdeskundige R. Van der Vorst het basismodel 'Het Merkprofiel'. Dit model is gebaseerd op het gedachtegoed van Franzen en Keller. Zij gaan ervan uit dat branding gaat over het samenbrengen van de interne en externe omgeving van een merk. In het boek wordt regelmatig een link gelegd met het gedachtegoed van het boek Strategische Marketingplanning van Alsem en het boek Marketingcommunicatiestrategie van Floor en Van Raaij. In het boek wordt gesteld dat een merk pas bestaat wanneer het reacties van de buitenwereld oproept. Deze reacties zijn onder te verdelen in breinpositie, koopgedrag en marktpositie en bepalen de sterkte van een merk. Aan de hand van Het Merkprofiel kunnen organisaties door middel van branding een sterk merk bouwen, laden en onderhouden. Het merkprofiel is terug te vinden in bijlage 7. 'Het Merkprofiel'.

Op basis van het merkprofiel wordt gemeten of het beeld dat FMN over zichzelf heeft, overeenkomt met wat zij naar buiten toe communiceren. Vervolgens wordt er gekeken of dit overeenkomt met het beeld dat de leden over FMN hebben en of zij dit als meerwaarde ervaren.

Hierbij worden de volgende stappen ondernomen:

1. Het analyseren waar FMN voor staat en wat voor gedrag zij vertoont.
2. Het onderzoeken hoe het gedrag van FMN overkomt op de leden en of de leden dit als meerwaarde ervaren.

Deze stappen worden in hoofdstuk 4 en 5 uitgewerkt en geven antwoord op deelvraag 2.

Leden betrokkenheid

Zoals in paragraaf 2.2.3 beschreven is wordt de mate van ledenbetrokkenheid en de bereidheid tot vrijwillig inzet van de leden gemeten aan de hand van enquêtes. Deze enquêtes zijn gebaseerd op de theorieën van Allen & Meyer en Jaussi, welke terug te lezen zijn in paragraaf 3.1. De ledenbetrokkenheid wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5 en geeft antwoord op deelvraag 3.

Partnertevredenheid

Zoals in paragraaf 2.2.2 beschreven is, wordt de mate van partnertevredenheid gemeten aan de hand van de halfgestructureerde interviews met de huidige partners van FMN. In deze paragraaf wordt ook de methode van het interviewen toegelicht. De partnertevredenheid wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5 en geeft antwoord op deelvraag 4.

Analyse

De gehanteerde analysemethode is beschreven in paragraaf 2.3. Aan de hand van de analyses kan er een conclusie getrokken worden. De analyse wordt uitgewerkt in hoofdstuk 6 en geeft antwoord op deelvraag 5.

Aanbevelingen

De resultaten uit de verschillende stappen van dit onderzoeksdesign leiden tot aanbevelingen. Aan de hand van deze aanbevelingen kunnen verbeterprocessen doorgevoerd worden die de meerwaarde van FMN zullen optimaliseren.

4. De organisatie

Hoofdstuk 4 gaat nader in op de organisatie FMN. Allereerst wordt, op basis van het merkprofiel en het 7S-model, de interne organisatie van FMN in kaart gebracht. Vervolgens wordt de externe omgeving van FMN toegelicht.

4.1. FMN

Facility Management Nederland is in 1995 ontstaan door een fusie van kleine leveranciers. Uiteindelijk is zij uitgegroeid tot de vakvereniging van het Facilitaire domein. FMN heeft op dit moment nog steeds leden die sinds de oprichting van de vereniging lid zijn. De originele oprichters zitten niet meer in het bestuur, omdat bestuursleden alleen een bepaalde periode bestuurslid mogen zijn. Wel zijn sommige van deze oprichters nog steeds lid van de vakvereniging.

FMN is een vrijwilligersorganisatie die voor, door en met haar leden en partners invulling geeft aan haar doelen. De visie luidt als volgt; *‘FMN zorgt ervoor dat het facilitaire domein is voorbereid en kan inspelen op de uitdagingen die de komende jaren op ons af komen door de economische, politieke, demografische en technologische ontwikkelingen’*. De missie is dan ook;

- Leden, branches, organisaties en werelden te verbinden.
- Als inspirator en opinieleider bij te dragen aan vakvernieuwing en professionele groei.
- Binnen het facilitaire vakgebied te ontdekken, te inspireren en te verbinden.

FMN realiseert deze visie en missie door activiteiten te ontwikkelen die toegevoegde waarde leveren voor (potentiële) leden en partners. Op basis van interne en externe ontwikkelingen zijn de volgende strategische doelen vastgesteld van 2018 – 2020:

- **Explore:** *Het in kaart brengen en onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied en daarmee bijdragen aan de bekendheid, positionering en ontwikkeling van dit vakgebied;*
- **Inspire:** *Het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen;*
- **Connect:** *Het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden en professionals binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals teneinde hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden (FMN, 2017).*

In bijlage 8. ‘Verbinden van stakeholders & producten’ wordt schematisch weergegeven hoe FMN dit toepast. In 2015 heeft FMN deze nieuwe visie, missie en doelstellingen opgesteld. Met deze nieuwe inzichten wil de vakvereniging bijdragen aan het ontdekken, verbinden en inspireren van mensen uit het facilitaire vakgebied. Dit willen zij op een transparante en objectieve wijze waarmaken. Alle activiteiten die FMN in 2018 zal organiseren zijn terug te vinden in bijlage 9. ‘Jaarplanning FMN 2018’.

FMN inventariseert de klantvraag door één keer in de twee jaar een marktonderzoek uit te voeren en door kennis op te halen bij de expertgroepen die in het vakgebied staan. Dit jaar staan drie bevindingen bovenaan. Op de eerste plaats staat technologie, op de tweede plaats staat de regie organisatie, op de derde plaats staat de focus op kwaliteit. Deze marktontwikkelingen worden verder toegelicht in paragraaf 4.4.

De doelgroep waar FMN zich op richt zijn de hoger opgeleide Facility Managers en facilitaire leveranciers uit alle branches. Hierbij richt FMN zich vooral op het tactisch en strategisch niveau. Er wordt niet specifiek gekeken naar leeftijden. Echter is FMN zich er wel van bewust dat de nieuwe generatie een belangrijke rol speelt, omdat veel aan het veranderen is binnen het facilitaire vakgebied. Ook worden nieuwe groepen aangetrokken, doordat huisvesting een onderdeel is geworden van Facility Management en doordat het steeds dichter tegen HR en ICT aan ligt.

De concurrenten van FMN kunnen op twee niveaus beschreven worden. Dit zijn de directe en indirecte concurrenten. Bij de directe concurrenten gaat het om merkconcurrenten, organisaties die gericht zijn op hetzelfde marktsegment. FMN is de enige facilitaire vakvereniging in Nederland en heeft op dit vlak geen concurrenten. Doordat Vastgoed echter steeds meer een onderdeel van Facility Management is kan CoreNet Global Benelux als concurrent gezien worden. Bij de indirecte concurrenten gaat het om behoefte concurrentie. Dit zijn concurrenten die in dezelfde behoefte voorzien. Voor FMN zijn dit organisaties als LinkedIn, Facto, FMM etc.

4.1.1. Interne organisatie

De interne organisatie wordt beschreven op basis van het 7S-model van McKinsey. De informatie is verzameld door middel van een halfgestructureerd interview met de vakverenigingsmanager en de voorzitter van FMN. De transcripties hiervan zijn terug te vinden in Bijlage 2. Interview vakverenigingsmanager FMN en Bijlage 3. Interview Voorzitter FMN.

Binnen de vakvereniging zijn de leden het hoogste orgaan. Zij komen twee keer per jaar bijeen tijdens de algemene ledenvergadering, waarbij zij de bestuursleden kiezen. Het bestuur legt tijdens de bijeenkomst verantwoording af over het beleid dat zij namens de leden gevoerd hebben. Onder de verantwoordelijkheden van het bestuur vallen expertgroepen die zich bezighouden met het ontwikkelen en vormgeven van het beleid van de vakvereniging. Ook helpen zij bij het ontwikkelen van producten en diensten. Op dit moment zijn vijf expertgroepen actief. Dit zijn Circulaire en Inclusieve Economie, Technologie, Waarde creatie en Nieuwe business modellen, Mensgerichte werkomgeving en Vastgoed. Deze expertgroepen kijken naar ontwikkelingen die FMN belangrijk acht. Op basis van het jaarplan, die zij zelf opgesteld hebben, ontwikkelen zij activiteiten die zij beschikbaar stellen aan de leden. Verder kent de vakvereniging de commissie Internationaal en de commissie Onderwijs. Zij houden zich op vergelijkbare terreinen als de expertgroepen bezig. Tot slot heeft de vereniging een aantal communities die met elkaar rond een bepaald thema van gedachten wisselen. Zij hebben geen directe opdracht van het bestuur om zich bezig te houden met de ontwikkeling van het vakgebied. Om deze werkzaamheden te ondersteunen werkt FMN samen met het verenigingsbureau VDH. Dit zijn mensen die vanuit betaald werk de vereniging ondersteunen bij de dagelijkse werkzaamheden. Het volledige organogram van FMN is terug te vinden in bijlage 10. *'Organogram FMN'*.

Elke zomer leveren de verschillende groepen de plannen voor het komende jaar op. Hier wordt vervolgens een passend geheel van gemaakt. Deze planning vormt de leidraad voor het komende jaar. Vier keer per jaar vindt er een afstemmingsoverleg plaats. Hierbij wordt gekeken of de jaarplanning nog naar behoren verloopt. Ook is dit het moment waarbij de verschillende groepen elkaar zien en de plannen met elkaar kunnen delen. Doordat de leden dit echter als vrijwilligerswerk doen komt het weleens voor dat te weinig leden bij het afstemmingsoverleg aanwezig kunnen zijn en wordt het overleg als gevolg afgezegd.

De formele communicatie verloopt via de algemene ledenvergadering en het bestuursoverleg. De informele communicatie verloopt via bijeenkomsten met actieve leden, BOT overleg met het bestuur, bijeenkomsten vanuit de communities en kenniskringen, diverse voorbereidende overleggen, telefonische overleggen, overleggen met partners en overleggen met het ondersteuningsbureau. Leden en partners worden op de hoogte gesteld van deze overleggen door middel van de Ezine (digitale nieuwsbrief), de website en de jaarkalender. Daarnaast hebben de actieve leden ook mailcontact over de bijeenkomsten. Echter blijkt uit de algemene bestuursvergadering 2017 dat de bestaande manier van communiceren niet gewenst is. Dit heeft ervoor gezorgd dat een totale expertgroep is opgestapt en dat leden een gebrek aan binding en betrokkenheid ervaren. Dit is verder te lezen in bijlage 11. *'Vergadering algemeen bestuur 2017'*.

4.1.2. Leden

Binnen de leden van FMN kan een onderscheid gemaakt worden in de actieve leden en de niet-actieve leden. Een actief lid beschikt over een lidmaatschap van FMN en is benoemd in een rol binnen het bestuur, een expertgroep, commissie, community, programmaraad, koersteam of heeft een projectmatige rol. De tijdbesteding en de termijn van deze leden is afhankelijk van de doelstellingen binnen het jaarplan en binnen de werkgroep. Er wordt van deze leden verwacht dat zij bijdragen aan het jaarplan, minimaal vier keer per jaar aanwezig zijn bij een FMN bijeenkomst, minimaal 80% van de vergaderingen van de werkgroep bijwonen en dat zij actief contact onderhouden met de vereniging en de voorzitter van de werkgroep. (FMN, 2017). In bijlage 12. *'Actieve leden profielschets'* zijn de activiteiten van leden terug te lezen.

Op dit moment heeft FMN 1157 leden, waarvan 86 actieve leden zijn. Verder kunnen de leden onderverdeeld worden in professionals (31+), young professionals (tot 31 jaar), students (opleiding Facility Management of een verwante opleiding), seniors, ereleden en gratis leden. Een overzicht hiervan kan terug gevonden worden in bijlage 13 *'Leden rapportage FMN'*. Daarnaast geeft bijlage 11 aan dat een daling is waar te nemen in het ledenbestand. Hierbij gaat het vooral om professionals die het lidmaatschap opzeggen. Deze daling is een van de redenen dat FMN een negatief jaarresultaat heeft.

4.1.3. Partners

Het partnerbeleid van FMN wordt onderverdeeld op 6 verschillende niveaus. Dit zijn Event partner, Partner, Bronzen partner, Zilveren partner, Gouden partner en Platina partner. FMN streeft ernaar om voor de komende jaren minimaal 1 platina partner, 4 gouden partners en 5 zilveren partners te hebben met een minimaal totaal sponsorbedrag van €120.000,- per jaar. Alle bronzen, zilveren, gouden en platina partners hebben een pakket dat zij afnemen. In bijlage 14. *'Partner model'* wordt schematisch weergegeven wat de verscheidene partnerschappen inhouden. Voor de platina, gouden, zilveren en bronzen partners is de Business Club opgericht in het kader van partnerloyaliteit. De missie is als volgt: *'De FMN Business Club legt verbinding tussen het bedrijfsleven, overheden en onderwijsinstellingen, met name op het gebied van FM, om ontwikkelingen te initiëren, te stimuleren en te realiseren.'* De Visie is dan ook *'Door interactie, het leren van elkaar en elkaars netwerk en het bijdragen vanuit eigen expertise aan het beleid van FMN en daarmee de toekomst van het vakgebied.'* Activiteiten, (netwerk)bijeenkomsten, workshops en presentaties zorgen dat de verbinding met FMN en elkaar wordt vergroot (FMN, 2017).

Figuur 4.1 weergeeft de huidige partners van FMN. Elke organisatie die vanuit zijn eigen expertise een bijdrage kan en wil leveren aan de ontwikkeling van het Facilitaire vakgebied kan partner worden. De voorwaarde is dat de partner wel binnen de partnerportefeuille van FMN past (FMN, 2017).

Platina partners	Gouden partners	Zilveren partners
		
		
		
		

Figuur 4.1 huidige partners van FMN

4.2. Externe omgeving

Paragraaf 4.2 gaat in op de externe omgeving van FMN. Allereerst wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen die invloed hebben op verenigingen. Vervolgens wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen in branding en positionering. Tevens wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen binnen het facilitaire vakgebied. Tot slot wordt gekeken naar hoe de positie van Facility Management aan het verschuiven is binnen de huidige samenleving.

4.2.1. Trends en ontwikkelingen binnen verenigingen

Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat er veranderingen zijn binnen verenigingen. Het Sociaal Cultureel Planbureau geeft aan dat de vijf I's (Individualisering, Informalisering, Informatisering, Internationalisering en Intensivering) invloed hebben op maatschappelijke veranderingen. Deze veranderingen leiden tot een afname van burgerparticipatie en een verminderde betrokkenheid bij FMN. Ook is een verandering waar te nemen bij de levenshouding van mensen. Zij zijn vaker hoger opgeleid, worden individualistischer, kritischer en mondiger. Hierdoor krijgen verenigingen te maken met de wens van leden om betrokken te worden bij het beleid en besluitvorming (Noordam & Vries, 2012).

Coerver en Byers, twee Amerikaanse adviseurs, gaven in het boek *Race for Relevance* (2011) zes fundamentele veranderingen aan die invloed hebben op verenigingen.

- Tijd. Leden zijn druk en maken alleen tijd voor iets dat zij als zinvol, inspirerend, interessant, leuk of waardevol ervaren.
- Verwachting prijs-kwaliteit. Het aanbod en keuzemogelijkheid is gegroeid. Om aan de verwachtingen van leden te kunnen voldoen moeten verenigingen uitzoeken wat de verwachtingen van de leden zijn.
- De verenigingsmarkt. Er zijn meer grotere verenigingen, doordat verenigingen fuseren en er zijn meer kleine gespecialiseerde verenigingen.
- Generatiekloven. De verschillende generaties hebben een andere houding tegenover het verenigen, vrijwilligerswerk en de verhouding tussen inspanning en opbrengst.
- Concurrentie. Er zijn meer organisaties die dezelfde diensten en services aanbieden.
- Technologie. Internet en social media zorgen ervoor dat verenigingen exclusiviteit verliezen als gespecialiseerde kennis- en informatiebron en als platform voor het delen van specifieke ervaringen. Ook verliezen zij exclusiviteit als leverancier van specifieke diensten en producten.

Ook FMN ervaart de invloed van deze veranderingen.

Er is een verschuiving te zien in de relatie die verenigingen met haar leden hebben. Namelijk dat leden de bestaansreden zijn en het uitgangspunt vormen.

- Het lid moet niet als anoniem lid of als product worden gezien. Het mens achter het lid verdient aandacht.
- Ledenaantallen moeten niet als vanzelfsprekend worden gezien, maar als een beleidsthema dat actie vereist.
- Leden zijn er niet alleen voor de vereniging, de vereniging is er ook voor de leden.
- Ledenbinding vereist meer dan een marketingachtige aanpak.

Deze verschuiving vertaalt zich naar actiepunten voor verenigingen, deze zijn; het onderhouden van het leden bestand, het onderhouden van de betrokkenheid, het vinden en behouden van vrijwilligers en het onderhouden van toegevoegde waarde voor (potentiële) leden (Noordam & Vries, 2012).

4.2.2. Trends en ontwikkelingen in Branding & Positionering

Drie ontwikkelingen zorgen ervoor dat het steeds moeilijker is om de aandacht van 'de consument' te winnen. Ten eerste is er een grote toename van producten en is de manier van communiceren veranderd. Ten tweede zijn er nu meer kanalen en meer gebruikers van deze kanalen. Deze worden door zowel adverteerders als consumenten gebruikt. Ten derde verwachten consumenten dat organisaties oprecht, authentiek, toegankelijk en transparant zijn. Deze veranderende houding van de consumenten zorgt ervoor dat organisaties achter hun producten en diensten vandaan moeten komen en zich naar buiten moeten profileren. Zij worden gedwongen om zich af te vragen waar zij voor staan en dat consequent door te voeren in alles wat zij doen. Om deze redenen wil FMN transparant en objectief zijn.

4.2.3. Trends en ontwikkelingen in het facilitaire domein

Voor het eerst sinds 2009 is een lichte groei zichtbaar in de markt van Facility Management. Hierbij bestaat 55% uit de vastgoedmarkt. Tabel 4.1 laat de totale marktomvang zien in de periode van 2007 – 2015. In Bijlage 15. 'Marktomvang per facilitaire deelmarkt'

Totale Marktomvang	2015	2013	2011	2009	2007
Marktomvang (x €1.000.000)	72.697	72.057	74.876	76.198	74.798
Marktomvang uitbesteed (x €1.000.000)	32.890	32.573	33.860	34.896	33.700
Uitbestedingspercentage	45%	45%	45%	46%	45%
Marktgroei index totale marktomgeving	97	96	100	102	100
Marktgroei index uitbesteede markt	98	97	100	104	100

Tabel 4.1 totale omvang Facility Management markt inclusief Vastgoed

In tabel 4.2 is een overzicht te zien van de trends en ontwikkelingen die op dit moment een impact hebben op de maatschappij. Voor Facility Management zijn drie relevante trends en ontwikkelingen. De inzet van technologie staat hierbij op de eerste plaats. Op de tweede plaats staat de wend- en weerbaarheid van Facility Management en op de derde plaats komt kosten management.

Algemene trends	Sociale trends	Technologische trends
▪ Klimaatveranderingen ▪ Schaarste van grondstoffen ▪ Urbanisatie ▪ Veranderende machtsverhoudingen ▪ Nieuwe industrieën en productietechnieken	▪ Opkomende economieën en veranderende krachtenveld ▪ Kosten gezondheidszorg (obesitas, vergrijzing) ▪ Duurzaamheid (Circulaire economie, inclusieve maatschappij) ▪ Afnemend vertrouwen in instituties	▪ Nieuwe energiebronnen ▪ Advanced manufacturing (o.a. 3D-printing) ▪ Slimme materialen ▪ Artificial intelligentie ▪ Biotechnologie ▪ Nanotechnologie

Tabel 4.2 trends en ontwikkelingen

Technologie

Technologie is de relevantste trend en ontwikkeling in 2017. Zowel op het werk als privé wordt de impact van technologie steeds meer zichtbaar. Volgens trendwatchers en economen bevinden we ons in het voorstadium van de vierde industriële revolutie. Hierbij staan snelheid, digitale verbindingen en de continue uitwisseling van data tussen mensen, mens en machine en machines onderling centraal. Volgens het World Economic Forum is dit een samensmelting van technologieën die de grenzen tussen de fysieke, digitale en biologische gebieden verder zal doen vervagen. Tabel 4.3 geeft de relevantste technologische trends in 2017 schematisch weer. Tabel 4.4 geeft de relevantste technologische trends in de komende 2-3 jaar weer (Veenstra & Diepen-Knegjens, 2017).

	Alle facilitaire professionals	Facility Manager	Aanbieder	Adviseur	Docent	Student
Internet of things	60%	63%	57%	65%	50%	55%
Mobile	51%	50%	54%	59%	45%	46%
Big Data	48%	47%	68%	45%	50%	41%
Cloud computing	47%	40%	38%	53%	70%	53%
Advanced robotics	15%	13%	20%	16%	15%	12%

Tabel 4.3 relevantste technologieën voor Facility Management in 2017

	Alle facilitaire professionals	Facility Manager	Aanbieder	Adviseur	Docent	Student
Internet of things	60%	64%	57%	56%	65%	58%
Big Data	55%	56%	60%	53%	75%	51%
Artificial Intelligence	38%	30%	48%	46%	30%	36%
Advanced robotics	32%	25%	38%	42%	25%	30%
Mobile	25%	32%	31%	23%	10%	19%

Tabel 4.4 relevantste technologieën voor Facility Management komende 2-3 jaar

Bovenstaande tabellen laten zien dat in de toekomst nog meer technologieën een impact zullen hebben op het facilitaire vakgebied. Facility Management zal meer data gedreven zijn en technologieën als artificial intelligence en advanced robotics zullen ervoor zorgen dat de mens een andere rol gaat krijgen. Doordat de focus de komende jaren meer zal gaan verschuiven naar toepassingsmogelijkheden van technologie, die werkgevers, werknemers, ketenpartners en klanten in staat stelt om meer te bereiken, zal de mens meer centraal komen te staan. Technologie wordt ingezet om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Hierbij gaat het vooral om het krijgen van inzicht in wensen en behoeften op basis van informatie die beschikbaar is met behulp van technologieën als Big Data en het internet of things (Veenstra & Diepen-Knegjens, 2017).

Facility Management kan op drie manieren voordeel halen uit deze technologische ontwikkelingen. Ten eerste zal de Facility Manager vraag en aanbod beter op elkaar af kunnen stemmen. Hierbij gaat het om het verkrijgen van inzicht in de wensen en de behoeften op basis van informatie die verkrijgbaar is. Ten tweede zal technologie ingezet worden om de klant zelf meer taken en verantwoordelijkheden te geven. Ten derde zal technologie procesoptimalisatie bevorderen. Hierbij gaat het vooral om processen die arbeidsintensief zijn, grote financiële risico's kennen, gevaarlijk zijn, grote datavolumes kennen of door hoge of juist lage complexiteit goed toegepast kunnen worden. Data kan gebruikt worden om processen te vereenvoudigen, in hoge mate te automatiseren en de vraag te voorspellen (Veenstra & Diepen-Knegjens, 2017).

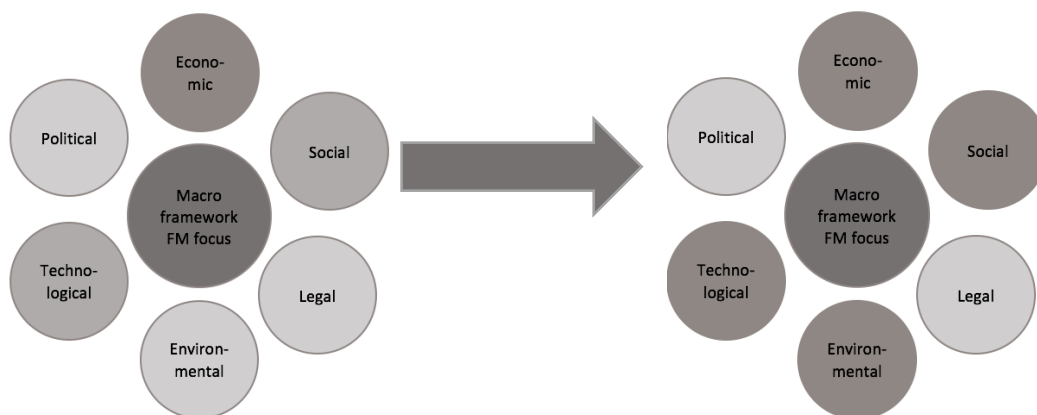
Wend- en weerbaar Facility Management

Op de tweede plaats komt wend- en weerbaar Facility Management als relevantste trend en ontwikkeling. Bedrijven moeten een goede interne en externe oriëntatie hebben, zodat zij snel het belang van trends en ontwikkelingen kunnen inschatten en tijdig kunnen anticiperen op kansen en bedreigingen. Dit betekent dat Facility Management als ondersteunende discipline ook wend- en weerbaar moet zijn ten aanzien van concepten, dienstverlening en formatie. Het is van belang om de bedrijfsvoering en –processen flexibel te organiseren zodat de organisatie wend- en weerbaar kan zijn (Veenstra & Diepen-Knegjens, 2017).

Kosten Management

Op de derde plaats staat kostenmanagement als relevantste trend en ontwikkeling. In voorgaande jaren heeft kostenmanagement altijd op nummer 1 gestaan. Kostenmanagement is nog steeds relevant, alleen krijgt het een andere invulling. Vroeger ging het vooral om besparingsmaatregelen op korte termijn. Vervolgens werden dat besparingsmaatregelen op middellange termijn. Hierbij ging het om complexe afwegingen, omdat de klant zowel wil groeien als besparen op de interne kostenstructuur. Daar is later het belang van milieuvriendelijk ondernemen en sociale verantwoordelijkheid bij gekomen. Tegenwoordig wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen niet meer gezien als een manier om te onderscheiden, maar is het een license to operate geworden. Hierbij worden strenge eisen gesteld aan de interne organisatie. Het is noodzaak geworden om kosten te reduceren op de lange termijn, door het inzetten van toekomstgerichte facilitaire prestaties. Hierbij moet sprake zijn van een goede balans tussen sociale, milieu en economische aspecten. (Veenstra & Diepen-Knegjens, 2017).

Figuur 4.2 laat zien hoe de rol van Facility Management verschuift door de invloed van de verschillende trends en ontwikkelingen. Als het ware zal Facility Management zich niet alleen meer richten op de financiële aspecten, maar zal het ook een steeds relevantere rol gaan spelen op het gebied van technologie, maatschappij en sociale aspecten. Dit is een relevante verschuiving waar FMN op kan inspelen en zo waarde kan toevoegen voor haar leden en partners.



Figuur 4.2 PESTEL-analyse

5. Resultaten

Hoofdstuk 5 gaat nader in op de resultaten uit dit onderzoek. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Allereerst komen de resultaten uit de meerwaarde aanbod. Vervolgens worden de resultaten uit de leden betrokkenheid besproken. Tenslotte worden de resultaten uit het partners tevredenheidsonderzoek toegelicht.

Op 29 maart is in de nieuwsbrief van FMN vermeld dat op dit moment een ledenonderzoek loopt en dat de leden in de komende dagen een enquête zullen ontvangen. Hierin is kort uitgelegd dat het onderzoek betrekking heeft op de mate waarin de leden betrokken zijn bij FMN en hoe de leden FMN ervaren. Donderdagochtend 5 april, is de enquête verstuurd en op vrijdag 6 april is tijdens een bestuur- en ledenoverleg gebleken dat enkele enquêtevragen bij sommige leden negatieve reacties hebben opgeroepen. In reactie hierop is op maandag 9 april een mail uitgegaan naar de leden met een verdere toelichting. Deze mail is in bijlage 16. *'Email aan de leden'* terug te lezen. Ook heeft een actief lid tijdens het overleg aangegeven dat hij het onderzoek juist steunt en dat dit juist het soort vragen zijn die gesteld moeten worden in deze tijden. Op donderdag 12 april is via de nieuwsbrief een reminder gestuurd naar de leden, om de enquêtes in te vullen. Er is gekozen voor een 'luchtige' herinnering, in overleg met de vakverenigingsmanager, zodat geen overkill gecreëerd wordt. Dit in verband met de toelichting die al eerder in de week is verstuurd. Op dinsdag 17 april is een herinnering vanuit Survey Monkey verstuurd en op 20 april is de enquête afgesloten. Hierbij kregen de leden in totaal twee weken de tijd om de enquêtes in te vullen. In totaal zijn 1.071 niet actieve leden en 86 actieve leden benaderd. Onder de niet actieve leden zijn 151 volledige responses uitgekomen en onder de actieve leden zijn 49 volledige responses uit gekomen.

5.1. Meerwaarde

De meerwaarde van FMN wordt bepaald door de relevantie van de vakvereniging. Dit wordt bepaald door de wisselwerking van de punten die leden belangrijk vinden bij een vakvereniging en de manier waarop zij FMN ervaren. Dit bestaat uit merkimago, merkbeoordeling en merkrelatie. De volledige uitwerking van de resultaten van de enquête zijn terug te vinden in bijlage 17. *'Uitwerking enquête meerwaarde'*.

Het imago van FMN

Zoals te zien in tabel 5.1 geven zowel de actieve als de niet actieve leden aan dat kennis, netwerken en professionele ontwikkeling in de top vijf zitten van redenen om een lidmaatschap af te sluiten. Dit zijn de drie punten Explore, Inspire en Connect waar FMN op stuur. Tabel 5.2 geeft aan dat deze drie punten ook terugkomen in de top vijf van positieve associaties die de actieve en de niet actieve leden hebben bij FMN.

Top 5 belangrijkste punten waarom leden lid worden van een vereniging.	
Actieve leden	Niet actieve leden
1. Kennis	1. Kennis
2. Netwerken	2. Netwerken
3. Ontwikkeling van het vakgebied	3. Innovatie
4. Professionele ontwikkeling	4. Professionele ontwikkeling
5. Innovatie	5. Prijs

Tabel 5.1 belangrijkste redenen om een lidmaatschap af te sluiten

Top 5 positieve associaties	
Actieve leden	Niet actieve leden
1. Netwerken	1. Netwerken
2. Passie	2. Kennis/informatie
3. Expertise/Professioneel	3. Expertise/Professioneel
4. Leuke mensen	4. Actief
5. Kennis	5. Facilitaire professionals

Tabel 5.2 positieve associaties

Wanneer echter gevraagd wordt in welke mate de leden FMN associëren met ‘het in kaart brengen, onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied’, ook wel het explore van FMN, zijn het vooral de niet actieve leden die zich hierin kunnen vinden. De actieve leden zijn hier minder enthousiast over. Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin leden FMN associëren met ‘het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitaire professional’, het inspire van FMN, scoren beide groepen hier hetzelfde op. Het merendeel kan zich hier ‘een beetje in vinden’. De rest van de leden kunnen zich hier ‘best wel in vinden’. Zowel de actieve als de niet actieve leden kunnen zich het best vinden in het ‘samenbrengen, laten ontmoeten en verbinden van leden en professionals’, ook wel het connect van FMN.

Zoals tabel 5.3 aangeeft is de nummer één van negatieve associaties die de actieve leden bij FMN hebben, het gevoel dat de koers van FMN onduidelijk is. Dit gevoel delen zij met de niet actieve leden. Daarnaast geven beide groepen aan dat FMN erg bureaucratisch is, dit resulteert in slechte communicatielijnen en een hoge drempel, waardoor de vereniging afstandelijk en slecht benaderbaar is. Doordat FMN gezien wordt als een bureaucratische organisatie kan ook niet snel ingespeeld worden op trends en ontwikkelingen en wordt de vereniging als inflexibel en traag beschouwd. De actieve leden geven aan dat er een gebrek aan daadkracht is. Dit kan onder andere resulteren in het niet innovatieve karakter dat de niet actieve leden aangeven.

Top 5 negatieve associaties	
Actieve leden	Niet actieve leden
1. Onduidelijke koers	1. Bureaucratisch
2. Slechte communicatielijnen	2. Niet innovatief
3. Bureaucratisch/ouderwets	3. Hoge gemiddelde leeftijd
4. Afstandelijk/onbenaderbaar	4. Inflexibel en traag
5. Gebrek aan daadkracht	5. Gesloten en onduidelijk

Tabel 5.3 negatieve associaties

Aan de leden is gevraagd welke kenmerken zij aan FMN zouden geven. Deze kenmerken komen overeen met de negatieve associaties die de leden hebben bij de vereniging. Zo komt het ‘gebrek aan daadkracht’ overeen met het ‘als het moeilijk wordt terugtrekken’. Het bureaucratische karakter zorgt onder andere voor de kenmerken, oud, groot, traag en niet wendbaar. Deze kenmerken zijn terug te vinden in tabel 5.4.

Top 3 kenmerken die leden aan FMN geven	
Actieve leden	Niet actieve leden
1. Gesloten, patser om zich heen	1. Groot, traag, niet wendbaar
2. Kop in het zand steken, als het moeilijk wordt, terug trekken, naar binnen gekeerd	2. Intelligent
3. Oud, traag, loopt achter de feiten aan	3. Trouw, verbindend en ondersteunend

Tabel 5.4 kenmerken van FMN

De beoordeling van FMN

Opvallend is dat de niet actieve leden aangeven een hogere algemene tevredenheid te hebben dan de actieve leden. Op de vraag in hoeverre FMN voldoet aan de eisen die de leden bij een vakvereniging hebben, geven de actieve leden namelijk aan een gemiddelde van 5,03 te hebben, waarbij de standaarddeviatie 2,09 is. Dit geeft aan in hoeverre de uitkomsten afwijken van het gemiddelde. Hoe hoger de standaarddeviatie hoe meer de resultaten uiteenlopen. Uit tabel 5.5 is dan ook af te lezen dat de meningen van de leden erg variëren.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	2	4	1	6	6	6	4	5	0	0	34	5,03

Tabel 5.5 tevredenheid omtrent de eisen aan FMN

De niet actieve leden geven een gemiddelde van een 6,02, waarbij er een standaarddeviatie is van 1,87. Uit tabel 5.6 is af te lezen dat de modus 7 is. Dit betekent dat het grootste gedeelte tevreden is over de vereniging.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	3	1	2	4	9	11	17	11	1	0	59	6,02

Tabel 5.6 tevredenheid omtrent de eisen aan FMN

Daarnaast zijn de leden gevraagd waar zij de producten, diensten en beleving die FMN biedt nog meer kunnen verkrijgen. Hier kwam de volgende top vijf uit, te zien in tabel 5.7.

Top 3 waar leden producten, diensten en beleving die FMN biedt kunnen verkrijgen	
Actieve leden	Niet actieve leden
1. Andere netwerken	1. Andere verenigingen
2. Internet	2. Andere netwerken
3. Andere vakverenigingen	3. Commerciële partijen
4. De markt/leveranciers	4. De markt
5. Scholen/opleidingen	5. Internet

Tabel 5.7 alternatieve opties

Vervolgens geven de leden in tabel 5.8 aan in hoeverre FMN beter voldoet aan de eisen van de leden dan de opgegeven alternatieven. De actieve leden gaven een gemiddelde van 4,76, waarbij de standaarddeviatie uitkomt op 2,72. Te zien is dat de meningen erg uiteenlopen.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	4	2	5	4	4	2	2	3	1	2	29	4,76

Tabel 5.8 score van FMN

De niet actieve leden geven een gemiddelde van een 5,56, waarbij de standaarddeviatie uitkomt op 2,29. Uit tabel 5.9 is op te merken dat een groot gedeelte van de leden een hoog cijfer geven.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	4	3	4	4	9	9	9	10	0	2	54	5,56

Tabel 5.9 score van FMN

De leden hebben aangegeven in hoeverre zij vinden dat FMN de belofte explore, inspire en connect waarmaakt. De actieve leden scoren op explore met een gemiddelde van 3,88 waarbij er een standaarddeviatie van 2,02 is. Dit betekent dat antwoorden van de leden erg variëren, maar wel aan de lage kant zitten. Zie tabel 5.10.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	6	4	5	5	5	5	4	0	0	0	34	3,88

Tabel 5.10 explore – score actieve leden

In tabel 5.11 scoren de niet actieve leden met een gemiddelde van 5,24 waarbij er een standaarddeviatie van 2,16 is. Hierbij is er wel de modus 7, wat betekent dat een groot gedeelte van de niet actieve leden positief is over explore.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	6	2	5	1	13	7	18	2	0	1	55	5,24

Tabel 5.11 explore – score niet actieve leden

Op inspire wordt iets hoger gescoord zoals te zien in tabel 5.12. De actieve leden komen uit op een 4,47 met een standaarddeviatie van 2,4.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	6	3	4	2	7	3	5	4	0	0	34	4,47

Tabel 5.12 inspire – score actieve leden

In tabel 5.13 komen de niet actieve leden uit op een gemiddelde van 5,39 met een standaarddeviatie van 2,2. Hierbij is de modus 7.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	6	2	3	6	8	9	13	8	0	1	56	5,39

Tabel 5.13 inspire – score niet actieve leden

Op Connect wordt het hoogst van de drie beloftes gescoord. Hierbij geven de actieve leden in tabel 5.14 een gemiddelde van 5,21 met een standaarddeviatie van 2,7.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	6	2	2	3	4	2	7	5	2	1	34	5,21

Tabel 5.14 connect – score actieve leden

De niet actieve leden geven in tabel 5.15 een gemiddelde van 5,86 met een standaarddeviatie van 2,2. Hierbij is de modus 8. De lage scores op explore komen overeen met het feit dat de leden FMN niet innoverend vinden.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	6	1	4	3	7	12	9	13	2	0	57	5,68

Tabel 5.15 connect – score niet actieve leden

Vervolgens hebben de leden in tabel 5.16 aangegeven wat zij van de prijs – kwaliteitverhouding vinden.

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Actieve leden	5	2	3	5	8	3	3	5	0	0	34	4,62

Tabel 5.16 score prijs-kwaliteitverhouding

Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Niet actieve leden	4	0	4	5	14	9	15	7	0	0	58	5,53

Tabel 5.17 score prijs-kwaliteitverhouding

De relatie die leden hebben met FMN

De leden zijn gevraagd in hoeverre zij de vakvereniging aanbevelen bij vrienden, familie en/of collega's. Ook hier lopen de antwoorden van de leden erg uiteen en komt het gemiddelde net boven de vijf uit. Daarnaast geeft meer dan de helft van de leden aan een lidmaatschap te hebben, omdat de werkgever dit betaalt. Van zowel de actieve als de niet actieve leden geeft bijna iedereen aan het jammer te vinden als FMN niet meer zou bestaan, echter geven de niet actieve leden aan helemaal niet tot alleen een beetje mee te willen werken aan het verbeteren van de vereniging en hier alleen een beetje tot geen tijd en/of geld in te willen steken. De actieve leden geven aan dat zij wel bereid zijn mee te willen werken om de vereniging nog beter te maken. Ook zijn zij bereid hier geld en/of tijd in te steken.

5.2. Ledenbetrokkenheid

Zoals in hoofdstuk 2 vermeld, kan de ledenbetrokkenheid gemeten worden op drie aspecten. Dit zijn affectieve, normatieve en continuerende commitment. Om een uitspraak te kunnen doen over de verschillende constructen in zijn geheel is de interne consistentie van de items per aspect berekend. De resultaten zijn in tabel 5.18 en tabel 5.19 weergegeven.

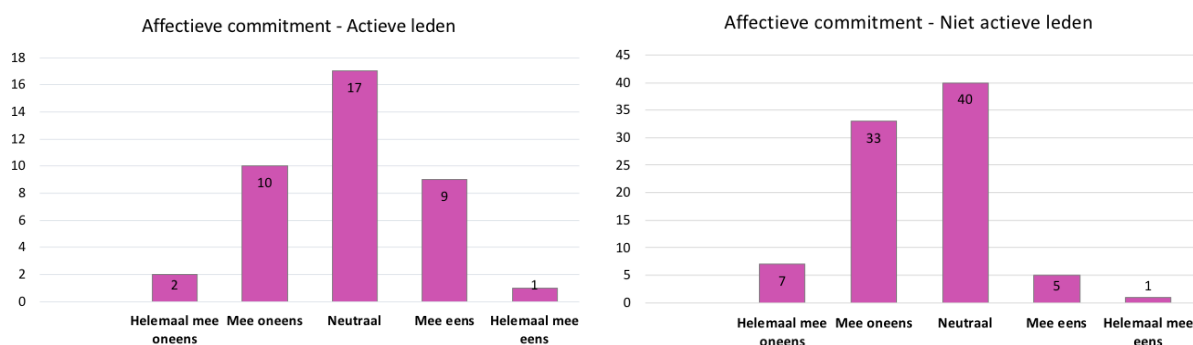
Actieve leden			
Construct	Schaal	Items	Cronbach's Alpha
Betrokkenheid	■ Affectieve commitment	5, 6, 11, 12, 17	0,81
	■ Normatieve commitment	9, 15, 19, 20	0,82
	■ Continuerende commitment	7, 8, 13, 14, 18	0,34
Bereidheid tot vrijwillige inzet	■ Bereidheid tot vrijwillige inzet	10, 16, 21	0,57

Tabel 5.18 interne consistentie actieve leden

Niet-actieve leden			
Construct	Schaal	Items	Cronbach's Alpha
Betrokkenheid	■ Affectieve commitment	5, 6, 11, 12, 17	0,85
	■ Normatieve commitment	9, 15, 19, 20	0,82
	■ Continuerende commitment	7, 8, 13, 14, 18	0,61
Bereidheid tot vrijwillige inzet	■ Bereidheid tot vrijwillige inzet	10, 16, 21	0,77

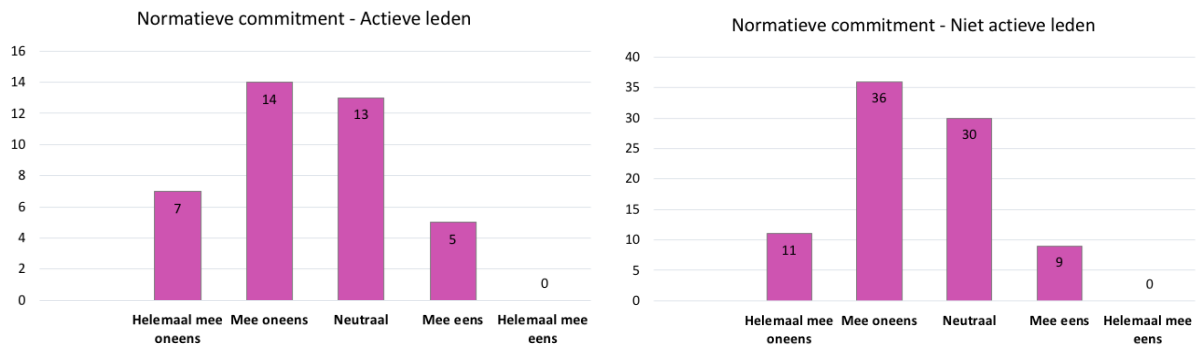
Tabel 5.19 interne consistentie niet actieve leden

De affectieve commitment is gemeten door een Likert-schaal van één tot en met vijf, waarbij één gelijk staat aan 'Helemaal mee oneens' en vijf gelijk staat aan 'Helemaal mee eens'. De uitkomsten van de antwoorden zijn weergegeven in figuur 5.1. Affectieve commitment heeft bij de actieve leden een gemiddelde van 2,33 en een standaarddeviatie van 0,90. Dit betekent dat de actieve leden een gemiddelde mate van affectieve commitment ervaren. De niet actieve leden hebben een gemiddelde van 2,48 en een standaarddeviatie van 0,75. Dit betekent dat de niet actieve leden een lage mate van affectieve commitment ervaren.



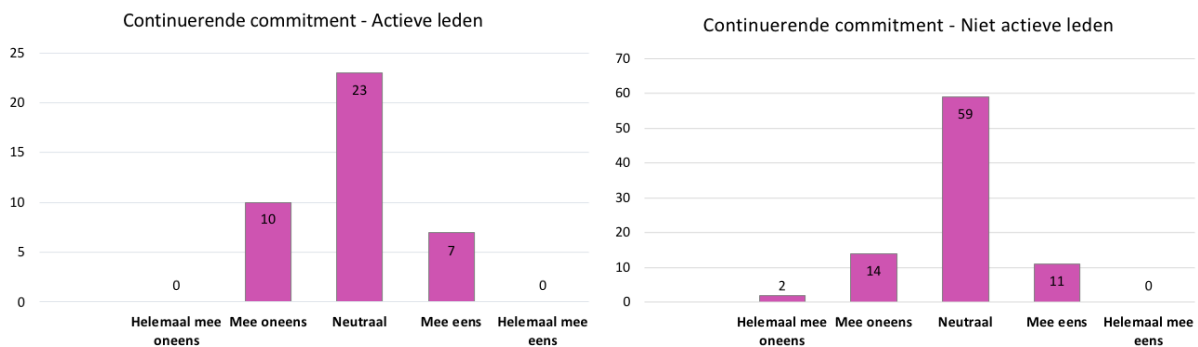
Figuur 5.1 affectieve commitment actieve en niet actieve leden

De normatieve commitment is gemeten met een Likert-schaal van één tot en met vijf, waarbij één gelijk staat aan 'Helemaal mee oneens' en vijf gelijk staat aan 'Helemaal mee eens'. De uitkomsten van de antwoorden zijn weergegeven in figuur 5.2. Normatieve commitment heeft bij de actieve leden een gemiddelde van 2,4 en een standaarddeviatie van 0,94. Dit betekent dat de actieve leden een gemiddelde mate van normatieve commitment ervaren. De niet actieve leden hebben een gemiddelde van 2,4 en een standaarddeviatie van 0,85. Dit betekent dat de niet actieve leden een gemiddelde mate van normatieve commitment ervaren.



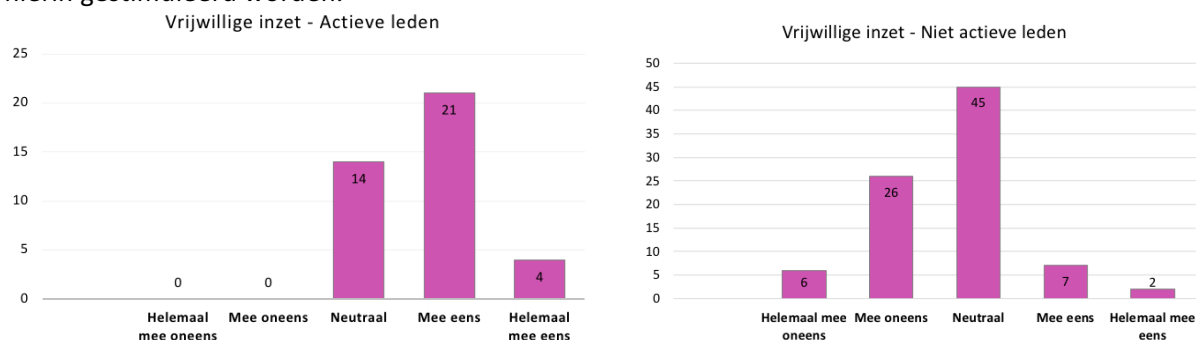
Figuur 5.2 normatieve commitment actieve en niet actieve leden

De continuerende commitment is gemeten met een Likert-schaal van één tot en met vijf, waarbij één gelijk staat aan 'Helemaal mee oneens' en vijf gelijk staat aan 'Helemaal mee eens'. De uitkomsten van de antwoorden zijn weergegeven in figuur 5.3. Continuerende commitment heeft bij de actieve leden een gemiddelde van 2,9 en een standaarddeviatie van 0,65. Dit betekent dat de actieve leden een gemiddelde mate van continuerende commitment ervaren. De niet actieve leden hebben een gemiddelde van 2,9 en een standaarddeviatie van 0,61. Dit betekent dat de niet actieve leden een gemiddelde mate van continuerende commitment ervaren.



Figuur 5.3 continuerende commitment actieve en niet actieve leden

De vrijwillige inzet is gemeten met een Likert-schaal van één tot en met vijf, waarbij één gelijk staat aan 'Helemaal mee oneens' en vijf gelijk staat aan 'Helemaal mee eens'. De uitkomsten van de antwoorden zijn weergegeven in figuur 5.4. Vrijwillige inzet heeft bij de actieve leden een gemiddelde van 3,7 en een standaarddeviatie van 0,64. Dit betekent dat de actieve leden een hoge mate van bereidheid ervaren om zich vrijwillig in te zetten voor FMN. De niet actieve leden hebben een gemiddelde van 2,7 en een standaarddeviatie van 0,82. Dit betekent dat de niet actieve leden een gemiddelde mate van bereidheid ervaren om zich vrijwillig in te zetten voor FMN wanneer zij hierin gestimuleerd worden.



Figuur 5.4 vrijwillige inzet actieve en niet actieve leden

5.3. Partnertevredenheid

Om de tevredenheid van de partners in kaart te brengen is een interview gehouden met de contactpersonen van de partners. Tijdens het interview zijn de volgende punten aan bod gekomen;

- De toegevoegde waarde die partners in het partnerschap zien.
- De behoefte die zij als partner hebben.
- Knelpunten die zij als partner ervaren.

Deze punten zijn uitgewerkt in de drie onderstaande tabellen. Onder elke tabel wordt een toelichting gegeven. De transcripties van de interviews zijn terug te lezen in bijlage 18 tot en met 23.

De toegevoegde waarde

Partner	Belangen
Facilicom	▪ Mee ontwikkelen aan het vakgebied. → Facilicom en FMN hebben gelijke belangen als serieuze partijen. ▪ Commercieel belang. → FMN biedt een netwerk aan een gerichte doelgroep. → Facilicom als bedrijf profileren.
Yask	▪ Kennisdeling beide richtingen op. ▪ Het facilitair imago goed op de kaart krijgen. ▪ Innovaties in de branche.
Bruinsma	▪ Exposure mogelijkheden. ▪ Op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de facilitaire branche. → Hier inspiratie uit opdoen. ▪ Contacten leggen met mensen die zich bezighouden met onder andere projectinrichting.
SCA	▪ Genereren van business. → Dit kan in omzet zijn, maar ook in marketingperspectieven.
Kien	▪ Naamsbekendheid (Sinds 2 jaar een nieuwe naam.) ▪ Inhoudelijke kennis laten zien. (Exposure)
CFP	▪ Managers en directeurs van grote organisaties en instellingen bereiken via FMN. ▪ Prospects naar eigen evenementen toe trekken.

Tabel 5.20 partner belangen

Uit de interviews is op te merken dat de partners verschillende belangen hebben bij het partnerschap. Dit is afhankelijk van de levensfase waarin een partner zit, de omvang van het bedrijf en/of de intentie die een partner bij het partnerschap heeft. Zoals te zien is in tabel 5.20 geven Facicom en Yask aan dat zij het bijdragen aan de ontwikkeling van het facilitaire vakgebied zien als de belangrijkste reden om partner te zijn. Bruinsma vindt het op de hoogte blijven van ontwikkelingen in de facilitaire branche erg belangrijk, omdat zij hier inspiratie uit opdoen. Daarnaast vinden zowel Bruinsma als Kien exposure mogelijkheden erg belangrijk, waarbij zij als het ware kunnen werken aan het branden en positioneren van beide bedrijven op de facilitaire markt. SCA is vooral gefocust op de meerwaarde die het partnerschap oplevert. Dit wordt vertaald in het genereren van business en kan zowel in de vorm van een hogere omzet als in de vorm van marketingperspectieven worden gezien. CFP geeft aan alleen geïnteresseerd te zijn in het contact leggen met managers en directeuren van grote organisaties en instellingen. Alle partners zijn sponsoren en geven aan daarom ook een commercieel belang te hebben. Dit is zowel het netwerken met leden en andere partners als de bekendheid op de facilitaire markt vergroten.

Behoeftes van partners

Partner/bedrijf	Behoeften
Facicom	▪ Brancheorganisatie die opkomt voor de belangen van de branche in zijn geheel. ▪ Cao voor facility managers, coördinatoren etc. ▪ FMN als vuist richting de politiek. ▪ Zelf en met partners fungeren als klankbord. → Strategisch bijdragen aan FMN. → Bijvoorbeeld toetsen of dezelfde trends worden gezien.
Yask	▪ Dat FMN meer een voortrekkingsrol aanneemt. → Bijv. inspelen op wetsveranderingen, AVG-privacy wetgeving. ▪ Dat FMN meer een politieke rol gaat spelen. → Cao voor de facilitaire specialist. ▪ Door fusie met NFC meer kengetallen krijgen. ▪ Weten waar de leden echt behoefte aan hebben.
Bruinsma	▪ Betrokken raken bij de expertgroepen. ▪ Exposure bij bijv. Facility for Future.
SCA	▪ FMN als platform om te netwerken met leden. (Minder behoefte aan netwerken met partners.) ▪ Bijeenkomsten met leden waar partners bij aanwezig zijn. ▪ Het vinden van de toegevoegde waarde voor het partnerschap.
Kien	▪ Podium bieden voor het bedrijf. → Inhoudelijke kennis laten zien. ▪ Na de fusie met Yask meer uit het partnerschap halen. ▪ Meer betrokken raken bij de expertgroepen.
CFP	▪ Partnerschap opgezegd, omdat het te weinig opleverde. → Ontmoeten te weinig nieuwe mensen. ▪ Dat FMN actief leden uitnodigt voor events van CFP. ▪ Dat FMN in de programmacommissie van CFP komt zitten.

Tabel 5.21 partner behoeften

In de behoeften die de verschillende partners aangeven te hebben, zitten wat overeenkomsten. Zoals te zien is in tabel 5.21 geven Facicom en Yask beiden aan dat zij FMN graag zien ontwikkelen tot een branchevereniging, waarbij FMN opkomt voor de belangen van de branche in zijn geheel, maar waarin FMN ook een sterke rol in de politiek kan innemen. Hierbij wordt onder andere gedacht aan het opstellen van cao's voor de facilitaire specialisten. Yask geeft hierbij ook aan dat zij graag zien dat FMN een voortrekkers vervult. Zo kan FMN bijvoorbeeld actief inspelen op de wetsveranderingen, zoals nu op de AVG-privacy wet, omdat dit veel leden van FMN raakt. Daarnaast

geven Facilicom, Bruinsma en Kien aan dat zij inhoudelijk meer betrokken willen zijn bij de vereniging. Hierbij denkt Facilicom aan een klankbordgroep van partners, waarbij zij toetsen of de trends en ontwikkelingen die FMN ziet, overeenkomen met wat zij zien en/of FMN zich hierop moet gaan richten. Op deze manier worden zij strategisch meer betrokken bij de vereniging. Bruinsma en Kien willen vooral meer betrokken worden bij de expertgroepen, om zo inhoudelijk toegevoegde waarde te bieden en betrokken te zijn bij de ontwikkelingen van het vakgebied. Omdat SCA vooral zoekt naar de toegevoegde waarde van het partnerschap, is de voornaamste behoefte het netwerken met leden. Zij willen daarom ook graag aanwezig zijn bij bijeenkomsten voor leden, hierbij zijn zij niet zo zeer geïnteresseerd in het netwerken met partners. Kien heeft aangegeven dat zij op dit moment niet erg actief betrokken zijn bij FMN, dit heeft interne redenen. Zij geven wel aan om na de fusie met Yaks meer uit het partnerschap te willen halen. Voor nu wil Kien vooral bekendheid creëren voor het eigen bedrijf via FMN. CFP heeft aangegeven het partnerschap opgezegd te hebben, omdat zij vinden dat zij niet genoeg nieuwe managers en directeurs leren kennen via FMN. Aangezien dit de voornaamste behoefte is, vonden zij dat het te weinig opleverde.

De knelpunten die partners ervaren

Partner/bedrijf	Knelpunten
Facilicom	- Facility for Future. → Uitgestapt wegens tegenstrijdige belangen en slechte resultaten.
Yask	- Het verschil in de verschillende partnerschappen is onduidelijk. → Op dit moment een gouden partner, maar misschien voldoet brons ook.
Bruinsma	- Maken van veel dingen uit het partnermodel geen gebruik. - Flinke kostenpost voor een kleine organisatie.
SCA	- Onvoldoende of geen response op uitnodigen voor leden. → Geen antwoord op de vraag waar dit aan ligt?
Kien	- Onduidelijke koers van FMN. → Het voelt of FMN zoekende is en geen duidelijke richting heeft voor de partners.
CFP	- FMN is minder betrokken bij CFP en CFP is minder betrokken bij FMN. → Wordt gezien als een keuze van FMN.

Tabel 5.22 knelpunten in het partnerschap

Zoals tabel 5.22 aangeeft zijn er een aantal punten waar de partners op dit moment tegenaan lopen. Facilicom geeft aan geen knelpunten of drempels te ervaren, maar vindt het wel jammer dat zij als hoofdsponsor weg zijn gestapt bij Facility for Future. Yask geeft aan dat het onduidelijk is wat de verschillende partnerschappen opleveren. Zij zijn de afgelopen jaren gouden partners geweest vanuit idealistische redenen, maar willen nu het bronzen partnerschap uitproberen om te kijken of zij hier ook voldoende aan hebben. Bruinsma geeft aan dat zij van veel aspecten in het partnermodel geen gebruik maken en hier ook geen behoefte aan hebben. SCA geeft aan dat zij kijken naar hoe proactief en in hoeverre samenwerking wordt gezocht met de sponsors. Zij geven aan hier verbeterpunten in te zien. Zo heeft SCA bijvoorbeeld een uitnodiging gestuurd naar de FMN leden en hier geen response op gekregen. Zij vragen zich dan ook af hoe dit komt. Kien geeft aan dat de koers van FMN onduidelijk is. CFP geeft aan dat FMN tegenwoordig minder betrokken is bij CFP en vice versa. Hierbij geven zij aan dat dit naar hun idee een keuze van FMN is.

6. Analyse

Hoofdstuk 6 gaat nader in op de resultaten uit hoofdstuk 5. Hierbij wordt aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek gekeken welke knelpunten er op dit moment zijn. Allereerst wordt gekeken naar resultaten uit de meerwaarde, vervolgens resultaten uit de betrokkenheid en vrijwillige inzet van de leden en tot slot de resultaten uit het partnerschap.

6.1. Analyse meerwaarde

Uit de enquêteresultaten kan opgemerkt worden dat zowel de actieve als de niet actieve leden FMN relevant vinden. Dit komt doordat zij FMN associëren met de punten die zij belangrijk vinden bij een vakvereniging. Daarnaast geeft een groot gedeelte van de leden aan dat FMN beter voldoet dan alternatieven. Een ander deel van de leden geeft aan hier minder tevreden over te zijn. Het zijn dan ook vooral de actieve leden die met een kritische blik naar de vereniging kijken en daardoor op dit moment een lage tevredenheid hebben. Zij geven een matige beoordeling aan in hoeverre FMN de belofte explore en inspire waarmaakt. Wel geven zij aan bereid te zijn om de vereniging te verbeteren. De niet actieve leden geven over het algemeen hogere scores qua tevredenheid aan de vereniging, maar geven ook aan in mindere mate bereid te zijn om de vereniging te verbeteren.

FMN geeft aan dat zij een vakvereniging van, voor en door leden zijn, waarbij de leden ook het hoogste orgaan in de vereniging zijn. Toch geven de leden aan dat zij FMN als een bureaucratische en ouderwetse organisatie ervaren, waarbij er sprake is van een hoge drempel en een gesloten organisatie. Daarnaast is er ook veel onduidelijkheid in de communicatielijnen en ervaren zowel de actieve als de niet actieve leden de koers van FMN als onduidelijk. Verder kan de omvang van FMN en het feit dat dit een vereniging van vrijwilligers is, ervoor zorgen dat de organisatie inflexibel en ook wel traag is. Ondanks dat FMN één keer in de twee jaar een marktonderzoek uitvoert en zij veel input krijgt vanuit de expertgroepen, wordt de vereniging door zowel de actieve als niet actieve leden als niet innovatief ervaren. Hier kan een link gelegd worden met het gebrek aan daadkracht dat wordt ervaren. Er is veel kennis in de vereniging, echter blijft dit soms alleen bij de theorie en wordt dit niet toegepast. Dit komt overeen met één van de redenen van opzegging, namelijk ‘aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte’.

6.2. Analyse ledenbetrokkenheid

Uit de resultaten in hoofdstuk 5 is gebleken dat zowel de actieve als de niet actieve leden een gemiddelde mate van affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid ervaren. Dit betekent dat de leden een matige emotionele verbinding met FMN ervaren. Daarnaast voelen de leden zich niet moreel verplicht om bij FMN te blijven en geven zij aan de vereniging te kunnen verlaten en de producten en diensten bij alternatieven te verkrijgen. Dit komt overeen met de voornaamste redenen van opzegging van leden in 2017. Dit zijn namelijk ‘geen gebruik van het lidmaatschap’ en ‘mijn (nieuwe) werkgever betaald de contributie niet (meer)’. De volledige lijst van opzeggingen is terug te vinden in bijlage 25. Lijst van opzeggingen. Ook is gebleken dat de actieve leden een hoge mate van bereidheid ervaren om zich vrijwillig in te zetten voor FMN. Onder de niet actieve leden liggen de meningen verspreid, waarbij eerder geneigd wordt naar een lage mate van bereidheid.

6.3. Analyse partnertevredenheid

Uit de resultaten uit hoofdstuk 5 is gebleken dat de partners, op CFP na, tevreden zijn over het huidige partnerschap. Wel geven zij aan dat er bepaalde aspecten zijn waar zij behoefte aan hebben. Zo is het op dit moment onduidelijk wat precies de voordelen van de verschillende soorten partnerschappen zijn, ondanks dat dit in het partnermodel wordt aangegeven. Daarnaast geven verschillende partners aan dat zij graag meer in contact staan met de leden en met de expertgroepen op het gebied van kennisdeling, terwijl in het partnermodel staat dat de zilveren, gouden en platina partners actieve kennisdeling hebben met de expertgroepen en/of commissies. Verder wordt aangegeven dat de koers van FMN onduidelijk is. Daarnaast zien partners graag FMN veranderen in een branchevereniging die een meer leidende rol aanneemt en zich sterk maakt in de politiek.

7. Conclusie

De opkomst van de beleveniseconomie en technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat FMN indirecte concurrenten heeft gekregen. Zo ziet FMN het ledenaantal elk jaar verder dalen en heeft de vakvereniging negatieve jaarresultaten. Het bestaansrecht van FMN komt in gevaar en wanneer niet juist wordt ingespeeld op de behoeftes van de leden en partners wordt de continuïteit van FMN bedreigd. In dit onderzoek is nagegaan hoe FMN van meerwaarde kan blijven voor haar leden en partners. Dit is gemeten aan de hand van de interne organisatie, de meerwaarde, de mate van ledenbetrokkenheid en de partnertevredenheid. In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag *‘Hoe kan FMN van meerwaarde blijven voor haar leden en partners, om de continuïteit van de vakvereniging te kunnen waarborgen?’*.

7.1. Leden

Om antwoord te geven op deze hoofdvraag is allereerst gekeken naar de meerwaarde die FMN op dit moment biedt aan haar leden en partners. Hierbij geven de leden aan dat zij kennis, netwerken en professionele ontwikkeling de belangrijkste redenen vinden om lid te worden van een vakvereniging. Doordat de leden FMN associëren met deze punten kan geconcludeerd worden dat zij de vakvereniging als relevant ervaren. De leden zijn op de hoogte dat andere commerciële instanties, scholen en leveranciers soortgelijke producten en diensten leveren als FMN. De mening in hoeverre deze alternatieven meer voldoen aan de eisen van de leden loopt erg uiteen. Opvallend is dat het vooral de niet actieve leden zijn die de voorkeur hebben voor FMN en de actieve leden vooral een voorkeur hebben voor de alternatieven. De niet actieve leden zijn over het algemeen dan ook meer tevreden over FMN in het geheel dan de actieve leden. Dit komt doordat de actieve leden kritischer zijn over FMN. Wel geven de actieve leden aan in een hoge mate bereid te zijn zich in te zetten voor FMN. Dit in tegenstelling tot de niet actieve leden. Zij vertonen juist een lage mate van bereidheid.

Ondanks dat de leden FMN associëren met de punten die zij belangrijk vinden bij een vakvereniging, geven zij aan dat zij FMN niet als innovatief ervaren en dat de koers van FMN onduidelijk is. Dit ondanks dat FMN één keer in de twee jaar een marktonderzoek uitvoert vanuit FMN en via de expertgroepen op de hoogte is van veranderingen en trends in het vakgebied. Het ledenbestand van FMN bestaat uit professionals uit alle mogelijke branches. Wanneer genoeg daadkracht aanwezig is en alle leden actief betrokken zijn bij de vakvereniging is er zo veel kennis wat FMN kan helpen de innovatieve vakvereniging te zijn die zij wil zijn.

Naast deze inhoudelijke punten zijn er organisatorisch een aantal aspecten waar de leden ontevreden over zijn. Op dit moment ervaren de leden FMN als een bureaucratische organisatie. Kenmerken van de organisatie zijn dat FMN ouderwets, traag en niet wendbaar is. Daarnaast geven zowel actieve als niet actieve leden aan dat de communicatielijnen binnen FMN onduidelijk zijn. Boer en Croon (2010) stellen dat leden bij een vereniging blijven wanneer zij tevreden zijn over de vereniging. Zij stellen dat goede service relevant is. Wanneer de interne organisatie geoptimaliseerd wordt zal FMN wend- en weerbaar zijn en sneller kunnen inspelen op veranderingen. Bovendien zal FMN voldoen aan de wensen van de leden.

De afgelopen jaren is het ledenaantal sterk gedaald. Uit het onderzoek van Porter et al (1974) blijkt dat betrokkenheid een sterk verband heeft met verloop. Daarnaast heeft Paré et al (2000) aangetoond dat betrokkenheid en de intentie om bij een organisatie te blijven invloed heeft op elkaar. Zij stellen ook dat betrokkenheid leidt tot het bijdragen aan het welzijn van een organisatie. Op dit moment zijn de leden van FMN niet sterk betrokken bij de vakvereniging en bovendien geeft het grootste gedeelte aan zich niet in te willen zetten voor het welzijn van FMN. De ledenbetrokkenheid verhogen zal dus helpen bijdragen aan het optimaliseren van FMN.

Uit bovenstaande kan opgemerkt worden dat FMN de volgende vier punten moet verbeteren om van meerwaarde te kunnen blijven voor haar leden en de continuïteit van FMN te waarborgen:

1. De ledenbetrokkenheid moet verhoogd worden.
2. De interne organisatie moet geoptimaliseerd worden.
3. De koers van FMN moet verduidelijkt worden, waardoor de daadkracht omhoog gaat.
4. Een keer per jaar moet een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd worden.

Geconcludeerd kan worden dat FMN op dit moment inspeelt op de belangrijkste aspecten die de leden aan een vakvereniging geven. Om deze reden levert FMN een zekere meerwaarde aan haar leden. Echter moet FMN aan bovengenoemde punten werken om van meerwaarde te kunnen blijven van de leden. Deze punten worden verder toegelicht in de aanbevelingen.

7.2. Partners

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is onderzoek gedaan naar de partnertevredenheid. De partners geven aan het ontwikkelen van het vakgebied als belangrijkste reden te zien om partner te zijn van FMN. Hierbij verschilt het per levensfase van de bedrijven of zij juist zelf een grote bijdrage willen leveren of dat zij juist graag leren van FMN. Naast de ontwikkeling van het vakgebied zijn de partners ook opzoek naar de commerciële meerwaarde om partner te zijn. Deze meerwaarde vinden zij in de exposure mogelijkheden via FMN en het netwerken met leden.

Ondanks dat de partners over het algemeen tevreden zijn met FMN, zijn er een aantal aspecten waar zij verbetering in zien. Voor een van de partners is het onduidelijk wat de verschillen van de diverse partnerschappen zijn. Dit resulteert in een partner die van goud naar brons gaat, om uit te proberen of dit beter bij haar past. Hiermee verliest FMN een groot gedeelte van de inkomsten. Het is aan FMN om duidelijk naar de partners te communiceren wat de partnerschappen inhouden en samen te zoeken naar een passend partnerschap. Tevens geeft een van de partners aan dat de koers van FMN onduidelijk is. Dit komt overeen met het beeld dat de leden van de vakvereniging hebben. Verschillende partners geven daarnaast aan dat zij graag meer betrokken worden bij FMN. Hierbij staan zij graag in contact met expertgroepen en commissies. Uit het interview met de voorzitter van FMN blijkt dat de partners dit allemaal kunnen doen vanuit het bestaande partnerschap. Geconcludeerd kan worden dat partners niet optimaal op de hoogte zijn van de mogelijkheden in het partnerschap. Tot slot zien partners graag FMN veranderen in een branchevereniging om een meer leidende rol aan te nemen in de politiek.

Op dit moment wordt niet voldaan aan de opgestelde partnerdoelstellingen. Zo heeft FMN alleen één gouden partner en vier zilveren partners in plaats van vier gouden partners en vijf zilveren. Het inkomende sponsorbedrag is dan ook € 72.5000,- in plaats van € 120.000,-.

Uit bovenstaande kan opgemerkt worden dat FMN de volgende drie punten moet verbeteren om van meerwaarde te kunnen blijven voor haar partners en de continuïteit van FMN te waarborgen:

1. De verschillende partnerschappen moeten duidelijk zijn.
2. De communicatie tussen FMN en de partners moet geoptimaliseerd worden.
3. FMN moet overwegen of zij een vakvereniging willen blijven of verder willen gaan als een branchevereniging.

Geconcludeerd kan worden dat de partners over het algemeen tevreden zijn met het partnerschap. Echter moet FMN bovenstaande punten optimaliseren om van meerwaarde te blijven voor de partners. Deze punten worden verder toegelicht in de aanbevelingen.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat nader in op de aanbevelingen die voortvloeien uit de conclusie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de adviezen omtrent de leden en de partners.

8.1. Leden:

Aanbeveling 1. De ledenbetrokkenheid verhogen.

Er bestaat een verband tussen de ledenbetrokkenheid en de ledenterugloop. Omdat het ledenaantal de afgelopen jaren sterk aan het dalen is, is het van belang de ledenbetrokkenheid te verhogen. Uit het onderzoek van Boer & Croon (2010) blijkt dat betrokkenheid gerealiseerd kan worden wanneer de leden weten welk voordeel zij uit het lidmaatschap halen. De ledenbetrokkenheid moet op zowel affectieve, normatieve als continuerende commitment verhoogd worden. Om affectieve commitment te verhogen wordt aangeraden alle leden te betrekken bij FMN-activiteiten. Zo worden de niet actieve leden meer benaderd, waardoor zij sneller de stap maken om actief lid te worden. Om de normatieve commitment te verhogen wordt aangeraden sterker te communiceren dat FMN staat voor het ontwikkelen van het vakgebied. Daarnaast moeten de doelstellingen Explore, Inspire en Connect doorgeschemd worden in alle activiteiten. Om de continuerende commitment te verhogen wordt aangeraden duidelijk aan de leden te communiceren dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de meerwaarde die FMN biedt. Hoe meer zij in de vakvereniging steken, hoe meer zij eruit kunnen halen.

Het verhogen van de ledenbetrokkenheid valt onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter en de bestuursleden. De voorzitter is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de vereniging en voor de strategie van de vereniging. Hierbij bewaakt zij de samenhang tussen strategie, beleid en uitvoering. De bestuursleden zijn verantwoordelijk voor het intern en extern verbinden. In het bijzonder is het bestuurslid Leden, partners & sponsoring verantwoordelijk voor het betrekken van de leden. Hij is namelijk verantwoordelijk voor het behouden van leden door onder andere voortdurend te toetsen of de activiteiten aansluiten bij de behoeften van de leden.

Aanbeveling 2. De koers van FMN verduidelijken en zo daadkracht verhogen.

Op dit moment wordt de koers van FMN als onduidelijk ervaren door zowel de leden als partners. Dit komt omdat de kernwaarden van FMN niet sterk in de vereniging verankerd zijn. Als gevolg ontstaat een gebrek aan daadkracht bij de leden. Wanneer leden weten waar zij naartoe werken en dit doel relevant is voor de leden, zijn zij bereid om zich hiervoor in te zetten.

Aangeraden wordt om de kernwaarden van FMN in de vakvereniging te verankeren. Het is aan de voorzitter en de bestuursleden om de waarden van FMN te laten leven. Hierbij is het van belang dat in alle activiteiten van FMN gehandeld wordt naar de waarden. FMN zegt dat zij door middel van explore, inspire en connect: leden, branches, organisaties en werelden verbinden, als inspirator en opinieleider bij dragen aan vakvernieuwing en professionele groei en binnen het facilitaire vakgebied ontdekken, inspireren en verbinden. Dit moet meer naar buiten uitgedragen worden. Ook zal FMN een actieve rol moeten aannemen in communicatie. Zij moeten zowel intern als naar buiten toe communiceren waar FMN voor staat en waarom. Een mogelijke oplossing is het sterker inzetten van social media.

Aanbeveling 3. Nader onderzoek doen naar het optimaliseren van de interne organisatie

Het is van belang dat de interne organisatie geoptimaliseerd wordt, zodat tijdig ingespeeld kan worden op trends, ontwikkelingen en bedreigingen. Een manier om dit te realiseren is om de bureaucratische organisatie om te zetten in een easycratie organisatie. Figuur 1 laat de verschillen tussen bureaucratie en easycratie zien. Easycratie staat voor individuen met een gemeenschappelijk doel, die onbaatzuchtig samenwerken en kennis delen, in informele netwerken, met behulp van informatietechnologie en moderne communicatiemiddelen. Easycratie kent drie drijvers:

1. Collectieve intelligentie mobiliseren.
2. Informele netwerken met behulp van ICT.
3. Zingeving voor het individu. (Aslander, 2010)

Deze drivers weerspiegelen waar FMN voor wilt staan.

Bureaucratie vs easycratie	
Hiërarchie	Netwerk
Top-down	Bottom-up
Bevelen	Samenwerken
Regels	Richtlijnen
Controle	Loslaten
Afschermen	Delen
Gesloten	Open
Geld	Waarde

Figuur 8.1 verschillen tussen bureaucratie en easycratie

Voor het veranderen van de interne organisatie wordt aangeraden nader onderzoek uit te voeren naar easycratie en het implementeren ervan. Dit onderzoek kan uitgevoerd worden door een stagiaire.

Aanbeveling 4. Jaarlijks een tevredenheidsonderzoek houden.

In de afgelopen jaren zijn binnen FMN geen tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Hierdoor is geen duidelijk zicht op de tevredenheid van de leden en partners. Een keer per jaar zal een leden- en partnertevredenheidsonderzoek gehouden moeten worden. Op deze manier is FMN op de hoogte van de stand van zaken en kunnen zij gericht inspelen op de wensen en behoeftes.

Het leden- en partnertevredenheidsonderzoek valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuurslid Leden partners & sponsoring. Dit bestuurslid is verantwoordelijk voor het voortdurend toetsen of de activiteiten aansluiten bij de behoeften van de leden. Hij moet erop toezien dat een gepast tevredenheidsonderzoek een keer per jaar uitgevoerd zal worden. Dit tevredenheidsonderzoek kan door middel van enquêtes afgenomen worden. Via Excel of programma's als SPSS kunnen de uitslagen geanalyseerd en de resultaten gemeten worden. Als aanbeveling wordt dan ook aangeraden om nader onderzoek te doen naar passende tevredenheidsonderzoeken.

8.2. Partners:

Aanbeveling 1. Verduidelijken van de verschillende partnerschappen.

Op dit moment is het onduidelijk wat de verschillende partnerschappen inhouden en maken partners niet optimaal gebruik van het partnerschap. Het bestaande partner model, zoals te zien in bijlage 14, moet bekend zijn bij de partners. Daarnaast moet, voordat een nieuw bedrijf sponsor wordt, samen met het bedrijf gekeken worden welk partnerschap het best past. Vervolgens zal om de zoveel tijd gemeten moeten worden of de partnerschappen nog voldoen aan de behoeftes en/of de partners optimaal gebruik maken van de partnerschappen.

Dit valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuurslid Leden partners en sponsoring. Hij is namelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het partnerbeleid. Hierbij moet hij de samenwerking evalueren en nagaan of gebruik wordt gemaakt van partnervoordelen.

Aanbeveling 2. De communicatie tussen FMN en partners optimaliseren.

De communicatie tussen FMN en de partners moet geoptimaliseerd worden. In de partnerschappen staat dat partners actieve kennisdeling met de expertgroepen en commissies hebben, echter blijkt uit het onderzoek dat dit niet het geval is. Wanneer de partners betrokken willen zijn bij de leden zullen zij contact moeten opnemen met de expertgroepen en commissies. Andersom moet het voor de leden ook duidelijk zijn dat zij partners kunnen betrekken in de expertgroepen en commissies.

Het is aan het bestuurslid Leden, partners en sponsoring om dit onder de leden en partners duidelijk te maken en om deze twee groepen met elkaar in contact te brengen.

Aanbeveling 3. Overwegen of FMN een branchevereniging wilt worden.

Omdat een groot deel van de partners aangeven behoefte te hebben aan een branchevereniging die zich sterk maakt in de politiek zal FMN moeten gaan peilen of de leden deze behoefte delen. Wanneer dit het geval is, kan de vakvereniging overwegen om over te gaan tot branchevereniging. Hierbij is het noodzakelijk dat de voor- en nadelen tegen elkaar afgewogen worden.

Het peilen hiervan valt onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter. Zij is verantwoordelijk voor de strategie van FMN.

9. Bedrijfskundige consequenties

Aan de aanbevelingen zitten bedrijfskundige consequenties vast. Deze worden per aanbeveling uitgewerkt op organisatorisch, HRM en financieel niveau.

9.1. Leden

Aanbeveling 1. De ledenbetrokkenheid verhogen.

Organisatorisch:

Wanneer meer leden actief betrokken zijn bij FMN komt een grote mate van informatie beschikbaar. Dit moet allemaal verwerkt worden, waarvoor veel tijd vrij gemaakt moet worden. Veel verschillende meningen kunnen ook leiden tot onenigheid. Wanneer echter correct wordt omgegaan met de verschillende meningen kan dit grote kansen en inzichten bieden voor FMN.

HRM:

Doordat de voorzitter en de bestuursleden moeten zorgen dat de ledenbetrokkenheid verhoogd wordt, zullen zij zich nog intensiever moeten inzetten voor de vakvereniging. Omdat deze taken/verantwoordelijkheden echter al in de profielschets aangegeven staan, zullen zij elkaar erop aan moeten spreken. Het extra tijd in FMN steken kan botsen met de andere dagelijkse verplichtingen. De voorzitter en de bestuursleden moeten tijd vrij maken om met de leden te gaan praten en informatie te verzamelen.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Aanbeveling 2. De koers van FMN verduidelijken en zo daadkracht verhogen.

Organisatorisch:

De kernwaarden van FMN moeten in de vakvereniging verankerd worden. Organisatorisch moet ervoor gezorgd worden dat de kernwaarden in alle activiteiten van FMN terugkomen. Explore, Inspire en Connect moet kort en krachtig herschreven worden en sterk intern en extern gecommuniceerd worden.

HRM:

Doordat de voorzitter en de bestuursleden de kernwaarden van FMN in de eerste instantie actief moeten verankeren in de vakvereniging zullen zij zich intensiever moeten inzetten. Dit kan botsen met de andere dagelijkse verplichtingen. Daarnaast zal FMN actiever moeten worden op social media. De expertgroepen zullen actief content moeten creëren en delen. Er komt als het ware een nieuwe taak bij voor de expertgroepen.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Aanbeveling 3. Nader onderzoek doen naar het optimaliseren van de interne organisatie

Organisatorisch:

Deze aanbeveling kent pas organisatorische consequenties, wanneer FMN daadwerkelijk de interne organisatie gaat optimaliseren.

HRM:

Doordat het bestuurslid Leden, partners & sponsoring onderzoek moet starten naar het implementeren van easycratie, zal hij nog meer tijd in FMN moeten steken. Dit kan botsen met zijn andere dagelijkse verplichtingen. Uiteraard kan een nieuwe stagiaire aangenomen worden om dit onderzoek uit te voeren. Op deze manier wordt het bestuurslid minder belast.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Aanbeveling 4. Jaarlijks een tevredenheidsonderzoek houden.

Organisatorisch:

Deze aanbeveling kent geen organisatorische consequenties.

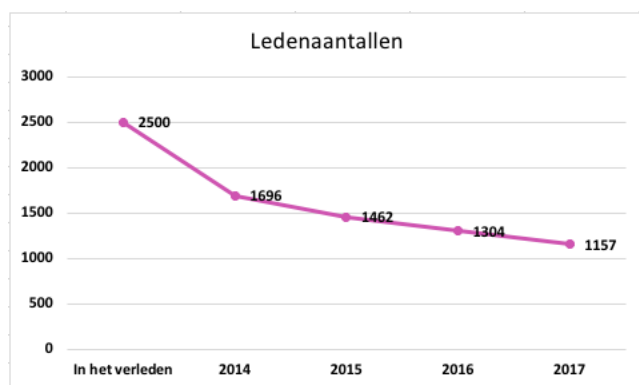
HRM:

Het bestuurslid Leden, partners en sponsoring zal onderzoek moeten doen naar een passend tevredenheidsonderzoek. Het is namelijk van belang om een valide tevredenheidsonderzoek uit te voeren. Daarnaast moet dit bestuurslid erop toezien dat het ontworpen leden- en partnertevredenheidsonderzoek jaarlijks uitgevoerd wordt en dat de uitkomsten daadwerkelijk worden toegepast. Het bestuurslid zal zich nog intensiever moeten inzetten voor FMN.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Uiteindelijk zorgen deze vier aanbevelingen ervoor dat de ledenterugloop zal afnemen en daardoor ook het verlies aan inkomsten uit de ledencontributie. In de afgelopen drie jaar heeft FMN namelijk €302.156,40 aan ledencontributie misgelopen. Elk jaar komen nieuwe leden bij de vakvereniging, echter zijn het aantal opzeggingen hoger dan de aanmeldingen. Zoals te zien in figuur 9.1 is het ledenaantal continu aan het dalen. Daarnaast laat tabel 9.1 zien dat het aantal afmeldingen elk jaar in hogere aantallen toeneemt. Zoals eerder uit het onderzoek naar voren komt, heeft FMN negatieve jaarresultaten. Dit komt mede door het verlies van ledencontributie.



Figuur 9.1 ledenaantallen

	Categorie	Aantal opzeggingen	Verlies inkomsten per categorie	Totaal opzeggingen	Totaal verlies inkomsten per jaar
2015	Professionals	93	€ 29.425,20	234	€ 40.688,4
	Young professionals	52	€ 8.226,40		
	Students	73	€ 3.036,80		
2016	Professionals	143	€ 45.245,20	293	€ 55.866,8
	Young professionals	44	€ 6.960,80		
	Students	88	€ 3.660,80		
2017	Professionals	167	€ 52.838,80	316	€ 68.357,60
	Young professionals	86	€ 13.605,20		
	Students	46	€ 1.913,6		
Totaal verlies inkomsten in 3 jaar: (€40.688,40 x 3) + (€55.866,80 x 2) + €68.357,60 = €302.156,40					

Tabel 9.1 opzeggingen

9.2. Partners

Aanbeveling 1. Verduidelijken van de verschillende partnerschappen.

Organisatorisch:

Deze aanbeveling kent geen organisatorische consequenties.

HRM:

Het bestuurslid Leden, partners & sponsoring zal zich nog intensiever moeten inzetten om de communicatie tussen FMN en de partners te optimaliseren. Doordat hij ook actief moet peilen of de partnerschappen nog optimaal benut worden zal hij nog meer tijd in FMN moeten steken. Dit kan botsen met zijn andere dagelijkse verplichtingen.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Aanbeveling 2. De communicatie tussen FMN en partners optimaliseren.

Organisatorisch:

De partners zullen meer betrokken worden bij FMN, doordat zij in contact komen te staan bij de expertgroepen. Zo zullen zij bijdragen aan het strategisch ontwikkelen van het vakgebied. Hierdoor kunnen er veranderingen ontstaan binnen de expertgroepen.

HRM:

Het bestuurslid Leden, partners & sponsoring moet als contactpersoon zorgen voor een intensievere betrokkenheid tussen de partners en FMN. Ook zullen de expertgroepen de partners moeten betrekken en zullen de partners de expertgroepen moeten benaderen wanneer zij betrokken willen zijn. Deze verandering kan weerstand oproepen binnen de expertgroepen, daarom moeten zij begeleid worden in deze veranderingen en moet duidelijk gecommuniceerd worden dat het belang van deze verandering het ontwikkelen van het vakgebied is. Het bestuurslid zal zich nog intensiever moeten inzetten voor de vakvereniging. Dit kan botsen met zijn andere dagelijkse verplichtingen

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Aanbeveling 3. Overwegen of FMN een branchevereniging wilt worden.

Organisatorisch:

Deze aanbeveling kent geen organisatorische consequenties. Het wordt pas organisatorisch als uit de peiling blijkt dat FMN verder wilt gaan als branchevereniging.

HRM:

De voorzitter zal moeten peilen bij de leden en partners of FMN zich tot een branchevereniging moet ontwikkelen. Om dit uit te zoeken zal zij zich nog intensiever moeten inzetten voor de vakvereniging. Dit kan botsen met zijn andere dagelijkse verplichtingen.

Financieel:

Deze aanbevelingen zijn budgetneutraal.

Alle boven genoemde consequenties zijn budgetneutraal en leveren sterk bij aan de kwaliteitsverbetering van FMN.

10. Implementatie plan

Dit hoofdstuk gaat nader in op het implementeren van de aanbevelingen. Doordat de leden aangeven niet meer op deze manier verder te willen gaan en de jaarcijfers aangeven dat op deze manier voortzetten zal leiden tot meer negatieve jaarresultaten en hierdoor de continuïteit van FMN in gevaar komt, bestaat genoeg draagvlak voor het implementeren van de aanbevelingen.

10.1. Faseringen

In tabel 10.1 wordt het implementatieplan schematisch weergegeven. Per fase wordt duidelijk wat gedaan moet worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook geeft tabel 10.1 aan wie wat op welk moment moet uitvoeren. De donkergrijze vlakken geven aan wanneer een bepaalde activiteit initieel plaats moet vinden. De lichtgrijze vakken geven aan wanneer een activiteit doorloopt na het initiële moment.

	Niveau	Wie	Wat	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Implementatie 1. De ledenbetrokkenheid verhogen	Strategisch	Voorzitter en bestuursleden	Koers van FMN verduidelijken. Explore, inspire en connect korter en krachtiger omschrijven.							
	Tactisch	Voorzitter, bestuursleden, expertgroepen	Explore, inspire en connect duidelijk communiceren en terug laten komen in alle FMN activiteiten.							
	Operationeel	Voorzitter en bestuursleden	Leden betrekken bij FMN-activiteiten. Duidelijk maken dat leden het meest uit FMN halen, wanneer zij zich hier intensief voor inzetten.							
Implementatie 2. Onderzoek doen naar het optimaliseren van de interne organisatie	Strategisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Onderzoek doen naar het implementeren van easycratie. Afwegen van de pro's en con's.							
	Tactisch	Voorzitter, bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Implementatieplan schrijven.							
	Operationeel	Bestuurslid Leden, partners en sponsoring	Leden en partners voorbereiden op de verandering door het communiceren van het hoe, wat en waarom.							
Implementatie 3. Verduidelijken van de partnerschappen	Strategisch	-	-							
	Tactisch	Bestuurslid Leden, partners en sponsoring	Intern verduidelijken waar partners bij betrokken kunnen en/moeten worden.							
	Operationeel	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Voorafgaand aan het afsluiten van een partnerschap de behoeftes van de partners bespreken en hier een passend partnerschap bij zoeken. Structureel meten of partnerschappen nog voldoen.							
Implementatie 4. Communicatie tussen FMN en partners optimaliseren	Strategisch	-	-							
	Tactisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Communicatie tussen expertgroepen en partners faciliteren.							
	Operationeel	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Overleggen inplannen waarbij gekeken wordt of partners het optimale uit de partnerschappen halen.							
Implementatie 5. Behoeftes naar brancheverenging peilen	Strategisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Onderzoek naar de pro's en con's.							
	Tactisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Onderzoek doen naar het benodigd verandermanagement.							
	Operationeel	Voorzitter en bestuurslid Leden, partners & sponsoring	De behoefte bij de leden en partners peilen, waarbij de pro's en con's duidelijk worden gemaakt.							
Implementatie 6. Jaarlijks leden en partner tevredenheids-onderzoek uitvoeren	Strategisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Onderzoek doen naar tevredenheidsonderzoeken.	Na het realiseren van bovengenoemde implementaties.						
	Tactisch	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Opzetten van het leden- en partnertevredenheidsonderzoek.							
	Operationeel	Bestuurslid Leden, partners & sponsoring	Jaarlijks uitvoeren van het leden- en partnertevredenheidsonderzoek.							

Tabel 10.1 implementatie plan

10.2. Risico-inventarisatie

Om een risico-inventarisatie te maken van de genoemde aanbevelingen in hoofdstuk 8 is het van belang om te weten wat risico's zijn en hoe ze ontstaan.

Risico's bestaan uit drie elementen, te weten de drie C's.

Chance – de kans dat het risico zich voordoet.

Hierbij moet een zekere mate van onvoorspelbaarheid aanwezig zijn. Deze onvoorspelbaarheid kan liggen in de vraag of een bepaald risico wel zal optreden of wat de impact zal zijn als het risico manifest wordt.

Choice – de keuze die er is op het gebied van het risico

Om te kunnen spreken van een risico moet sprake zijn van een keuzecomponent. De grootte en het ontstaan van het risico moet beïnvloed kunnen worden.

Consequence – de consequentie wanneer wel of geen maatregelen genomen zijn.

De diverse te maken keuzes kunnen leiden tot ongewenste consequenties of uitkomsten (Pouw, 2016).

Het veranderen van de interne organisatie brengt twee risico's met zich mee. Deze worden op basis van de drie C's beschreven. Allereerst bestaat het risico dat de leden zich tegen de verandering inzetten, doordat zij bijvoorbeeld geen tijd willen vrijmaken of geen zin hebben om zich in te zetten voor FMN. Als gevolg kan de interne organisatie niet geoptimaliseerd worden. Daarnaast bestaat het risico dat de leden uit de vereniging opstappen, wanneer zij zich ongehoord voelen tijdens het veranderingsproces. De kans dat deze risico's manifest worden is groot. De impact van deze risico's kan beïnvloed worden door bepaalde keuzes. Zo hebben de voorzitter en de bestuursleden de keuze om het risico te beperken door de leden en partners voor te bereiden op de verandering. Dit kunnen zij doen door de noodzaak van de verandering duidelijk te communiceren. Daarnaast kunnen zij aangeven wat de gevolgen van de verandering zijn en hoe het proces eruit zal zien.

Literatuur

- Abdallah, A. B. (2016). *An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a Structural Analysis in Jordan's Banking Sector*. Scientific Research Publishing .
- Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K. and Dahiyat, S.E. (2017) An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 9, 28-53. DOI: 10.4236/cn2017.91002
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Aslander, M. &. (2010). *Easycratie, de toekomst van werken en organiseren*. Amsterdam: Academic Service.
- Bakkers, C. &. (2014). *IKZ Integrale Kwaliteitszorg en Verbetermanagement* . Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boer & Croon. (2010). *Een duurzame toekomst van verenigingen*. Amsterdam.
- Boer de P., B. M. (2011). *Basisboek Bedrijfsdeconomie*. Groningen/Amsterdam: Noordhoff Uitgevers .
- Boumans, B., & Vorst, S. (2017). *Edubook Branding & Positionering 2017/2018*. Den Haag: Edumundo.
- Bruins, R. &. (2012). *Informatie Management*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- CBS. (z.d.). *Begrippen*. Opgeroepen op 2 26, 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=v#id=vakvereniging>
- Coerver, H. &. (2011). *Race for Relevance*. Washington: ASAE.
- Creative Creation. (z.d.). *Algemene uitleg over het 7s-model*. Opgeroepen op 3 7, 2018, van <http://7smodel.nl>
- De Technische Universiteit Eindhoven. (2017). Opgeroepen op 03 29, 2018, van Hoe borg je continuïteit als onderneming?: <https://www.tias.edu/kennisgebieden/detail/strategy-leadership/detail/hoe-borg-je-continuïteit-als-onderneming>
- Dingemanse, K. (2017). *Stappenplan - interview in je scriptie*. Opgeroepen op 03 29, 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/stappenplan-voor-het-gebruiken-van-een-interview-je-scriptie/>
- Floor, K. R. (2015). *Marketing communicatie strategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- FMN. (2017). *Missie, visie en strategische doelen*. Facility Management Nederland. FMN.
- FMN. (2017). *Partnerbeleid FMN*. Facility Management Nederland. FMN.
- FMN. (2017). *Profielschets, Actief Lid FMN*. Facility Management Nederland. FMN.

- FMN. (2017). *Profielschets, Bestuurslid, Leden, Partners & Sponsoring*. Facility Management Nederland; and. FMN.
- FMN. (2017). *Verslag Vergadering algemeen bestuur 8 november 20017* . Facility Management Nederland . FMN.
- Gemmel, P. L. (2013). *Service Management An Integrated Approach*. Edinburg: Pearson Education Limited .
- Gilmore, J. &. (2012). *De beleveniseconomie 2e herziene editie ed* . Den Haag: Academic Service.
- Gonzalez, C. T. (2017). *Non-participatie in het verenigingsleven van het KNVI*. Scriptie, Deventer.
- Hoed, T. W. (2013). In T. W. Hoed, *Alle plannen - Voor managers en ondernemers* (p. 298). Zaltbommel: Harry Ousen van Haren Publishing.
- Huinink, J. S. (z.d.). *Onderzoeksmethoden, Schaalmethoden*.
- Johnston R. And Clark, G. (2001) *Service Operations Management*. Pearson Education, p 29
- Li Ye, & Long Lirong. (1999). A literature review on job involvement. *Social Psychological Research*, (4): 57–63 (in Chinese).
- Noordam & Vries. (2012). *Het verenigen* . Opgeroepen op 2 28, 2018, van <https://www ledenonderzoek.nl/2012/01/het-verenigen/>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. DOI: 10.1037/h0037335
- Pouw, P. D. (2016). *Risico management & Facility Management Garanties voor bedrijfscontinuïteit* . Den Haag: De Haagse Hogeschool .
- Rijksuniversiteit Groningen . (2017). Opgeroepen op 2 8, 2018, van Bronnen voor Literatuuronderzoek: <https://www.rug.nl/language-centre/communication-training/academic/hacv/handboek/schriftelijk/student/bronnen-literatuur/onderzoek>
- Robbins, S. &. (2012). *Management*. Amsterdam: Pearson.
- Rotary International. (2013). *Een handreiking aan de Rotary Clubs in Nederland*. Ledenbeleid Commissie.
- Schreuder-Peters, R. &. (2008). *Psychologie de hoofdzaak* . Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Segers, J. (1999). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Gorcum B.V., Koninklijke van.
- Survey Monkey. (2018). *Uitleg van de Likert-schaal*. Opgeroepen op 3 2, 2018, van <https://nl.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Veenstra, J., & Diepen-Knegjens, C. (2017). *De Nederlandse Facility Management Markt, een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. FMN.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*. 52(2), 2-22

Zeithaml, V. A. Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2006) *Services Marketing: Integrated customer focus across the firms*. New York, NY: McGraw-Hill International edition, pp. 33-34

Bijlage 1. Onderzoeksplanning

Bijlage 1 gaat dieper in op de onderzoeksmethode. Hierbij wordt per deelvraag het resultaat en het tijdsplan weergegeven.

Deelvraag/onderzoeksmethode	Literatuur onderzoek	Deskresearch	Diepte-interview	Enquêtes
1. Hoe zit de interne organisatie van FMN in elkaar?	x	x	x	
2. Welke meerwaarde biedt FMN op dit moment?	x	x	x	x
3. In welke mate zijn de leden betrokken bij FMN?	x			x
4. Hoe ziet de partner tevredenheid eruit?	x	x	x	
5. Welke knelpunten kent de organisatie?	x	x	x	x
6. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties?	x	x	x	

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Toelichting	Resultaat	Tijdsplan
Deelvraag 1.	Literatuuronderzoek, Deskresearch en Diepte-interview	Onderzoek naar de interne organisatie van FMN.	Na deelvraag 1 is een overzichtelijk beeld van de interne organisatie van FMN.	Week 2,3,4&5
Deelvraag 2.	Literatuuronderzoek, Deskresearch, Diepte-interviews en Enquêtes	Onderzoek naar de meerwaarde die FMN op dit moment biedt aan de leden.	Na deelvraag 2 is duidelijk welke meerwaarde FMN op dit moment biedt en of de leden dit ook als zodanig ervaren.	Week 2&3
Deelvraag 3.	Literatuuronderzoek en enquêtes	Onderzoek naar de mate van betrokkenheid van de leden.	Na deelvraag 3 is het duidelijk in welke mate de leden betrokken zijn bij FMN en vrijwillige inzet tonen.	Week 3&3
Deelvraag 4.	Literatuuronderzoek, Deskresearch en Diepte-interviews	Onderzoek naar de partnertevredenheid.	Na deelvraag 4 is duidelijk in welke mate de partners tevreden zijn over het partnerschap en waar zij verbeterpunten zien.	Week 4&4
Deelvraag 5.	Literatuuronderzoek, Deskresearch, Diepte-interview en enquêtes	Onderzoek naar de knelpunten in de organisatie.	Na deelvraag 5 is het duidelijk welke knelpunten er in de organisatie zitten.	Week 6
Deelvraag 6.	Literatuuronderzoek, Deskresearch en Diepte-interviews	Onderzoek naar de bedrijfskundige consequenties.	Na deelvraag 6 is het duidelijk welke bedrijfskundige consequenties er aan de aanbevelingen zitten.	Week 6

Bijlage 2. Profielschets voorzitter

PROFIELSCHETS

VERSIE 0.2, oktober 2017

FMN gaat als onafhankelijke beroepsvereniging voor een vakgebied dat zich - naast de dagelijkse ondersteuning van het primaire proces in organisaties - verder ontwikkelt tot een strategisch discipline dat logisch gekoppeld is aan de boardroom, door:

- **Explore:** Het in kaart brengen en onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied en daarmee bijdragen aan de bekendheid, positionering en ontwikkeling van dit vakgebied;
- **Inspire:** Het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen;
- **Connect:** Het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals teneinde hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden.

VOORZITTER

Taken en verantwoordelijkheden

De voorzitter is de stuwende en sturende kracht van de vereniging en draagt nationaal (en internationaal) actief bij aan de domeinen **Explore**, **Inspire**, **Connect** en:

- is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de vereniging en neemt besluiten indien dit nodig wordt geacht
- is verantwoordelijk voor de strategie van de vereniging en bewaakt de samenhang tussen strategie, beleid en uitvoering
- is verantwoordelijk voor public affairs en de externe relaties van de vereniging
- draagt als opinieleider bij aan de positionering van de vereniging
- leidt de Algemene Ledenvergadering en de vergaderingen van het Dagelijks en Algemeen Bestuur
- heeft een communicatieve rol in het vertegenwoordigen van de vereniging, vaak in de vorm van interviews, redactionele stukken en presentaties
- stuurt het Bestuur aan en heeft de verantwoordelijkheid om te bewaken dat deze groepen hun jaarprogramma financieel en inhoudelijk realiseren
- heeft intensief contact met de Verenigingsmanager teneinde de organisatie en samenhang in programma, planning en doelstellingen soepel te laten verlopen
- voelt zich verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan het genereren van inkomsten voor de vereniging, waardoor budget beschikbaar komt om het vakgebied verder te ontwikkelen
- onderhoudt relevante internationale contacten voor FMN met andere verenigingen en belanghebbende organisaties zoals IFMA, RICS en Corenet

- zorgt voor internationale aansluiting met betrekking tot gerelateerde onderwerpen, waaronder wet- en regelgeving binnen het vakgebied binnen de Europese Unie in Brussel
- houdt contact met de Commissie Internationaal en bewaakt of het jaarprogramma wordt gerealiseerd

Samen met de penningmeester en de secretaris vormt de voorzitter het Dagelijks Bestuur van de vereniging, of als één van deze twee portefeuilles vacant is een derde, door het Algemeen Bestuur aan te wijzen lid van het Dagelijks Bestuur. Het Algemeen bestuur benoemt uit het Bestuur een vicevoorzitter.

Competenties, kenmerken en ervaring

- Inspirator met visie, teamplayer en netwerker
- Empathisch vermogen
- Uitstekende communicatieve vaardigheden
- Strategisch inzicht
- Bestuurlijke en/of leidinggevende ervaring
- Beschikt over een uitstekend en breed netwerk, zowel binnen als buiten de vereniging
- HBO-/WO werk- of denkniveau
- Beheerst de Engelse taal

Tijdsbesteding en ondersteuning

De gevraagde tijdsbesteding bedraagt gemiddeld 12 tot 16 uur per week. De voorzitter wordt bij de uitoefening van zijn taak ondersteund door de verenigingsmanager en het verenigingsbureau. Vanuit het bestuur vinden jaarlijkse tien bestuursvergaderingen (16.00-20.00 uur) en twee Benen Op Tafel sessie van 24 uur plaats. Daarnaast wordt verwacht dat de Voorzitter ook aanwezig is bij de XL bijeenkomsten en een aantal overige bijeenkomsten. De voorzitter wordt door de leden van de vereniging in functie benoemd. Benoeming geschiedt telkens voor een periode van twee jaar. De maximale zittingstermijn is acht jaar.

Vergoeding

Het voorzitterschap is, evenals de overige functies in het bestuur, een onbezoldigde functie. Reis- en onkosten worden vergoed.

Bijlage 3. Interview vakverenigingsmanager FMN

Hieronder volgt de uitwerking van het interview met de vakverenigingsmanager van FMN. Het interview heeft als doel om de interne organisatie aan de hand van het 7S-model in kaart te brengen.

▪ Strategy.

Wat is de strategie van FMN?

De strategie, we hebben een visie en een missie opgesteld met een aantal doelstellingen. En vanuit onze visie willen we gewoon vooral bijdragen aan het naja noem maar eens, het ontdekken, verbinden, inspireren van mensen en ja om dan daar een strategie uit te halen is wel lastig. Wat we willen is zo veel mogelijk mensen aan ons binden, omdat het vakgebied Facility Management naja een belangrijk vakgebied is. Dus door te ontdekken, te verbinden en te inspireren en dan is de strategie gericht om het te organiseren van bijeenkomsten, aansprekende sessies, een inspiration learning center, naja en zo proberen we dat te doen. Dus als je strategie bedoelt als het inzetten van middelen dan zijn dat de middelen en die hebben we ook in een jaarplan opgeschreven en dat jaarplan heb jij als het goed is inmiddels ontvangen.

En hoe gaat FMN om concurrentiedruk?

De concurrentiedruk is vooral de druk van met de agenda van onze leden he, van wil je ze ook naar bijeenkomsten krijgen. Als het gaat om zijn er nou andere facilitaire beroepsverenigingen, nee. Hebben we geen concurrentie, want FMN is de enige beroepsvereniging voor Facility Managers. Alleen het is steeds minder vanzelfsprekend dat mensen lid worden van een vereniging. Omdat netwerken ook buiten verenigingen kunnen zoeken. Start een LinkedIn groepje. Er zijn commerciële partijen als Facto en FMM die, ja dat heet tegenwoordig anders, maar die ook community achtige zaken gaan ontwikkelen. Daar ervaren wij concurrentie van. Maar onze unique selling point om maar zo te zeggen, is dat wij niet een commerciële organisatie zijn. Wij zijn een vereniging van, voor en door leden waarbij de andere organisaties en dat zijn dus over het algemeen commerciële organisaties, hele andere belangen hebben, namelijk dat naja, hier moet ook de schoorsteen roken, maar daar gelden dus gewoon het belang van de aandeelhouder en niet van de klanten, laat ik het zo zeggen.

Maar je kan dus niet bijvoorbeeld IFMA als concurrent zien?

IFMA is geen concurrent voor FMN, want wij zijn partner van IFMA. Er was in Nederland ooit een IFMA Chapter Holland. IFMA is een Amerikaanse, of nou ja internationale vereniging, maar de headquarters zit in Houston, Texas. En er was een en die hebben ze over de hele wereld chapters, afdelingen zitten en er was dus in Nederland een... mag ik deze heel even opnemen?

-Onderbreking-

Hoe gaan we daar dus mee om, die concurrentie zit hem niet zo zeer in dat er andere verenigingen zijn als FMN die zich bezighouden als beroepsvereniging in het facilitaire domein. Maar ja we zijn de enige. We zitten dus veel meer in naja de goede dingen doen zodat mensen ook tijd willen maken in hun agenda voor FMN-activiteiten. Onze unique selling point had ik het over, dat is dus vooral dat we een onafhankelijke club zijn en niet een commerciële club en er moet hier ook geld verdiend worden om de activiteiten te kunnen betalen, maar we hoeven geen winst te maken.

En hoe gaat FMN om met de verandering van de klantvraag?

Die vinden we best lastig en dat is enerzijds omdat we wel voelen van dat de klant andere dingen wil of dat de wereld om ons heen aan het veranderen is. Het is niet meer zo van zelf

sprekend dat mensen lid worden van een vereniging. Of dat nou FMN is of de voetbalvereniging wat dan ook he, vroeger als je lid werd van een vereniging kon je bij wijze van spreken al het zilveren speldje bestellen voor dat iemand 40 jaar lid was van de vereniging, dat is nu niet meer het geval. Wij proberen na te denken in andere vormen van naja lid maatschappen of de communities waar we het vanochtend in het staff overleg over hadden. Of teamoverleg. Van ja misschien moet je niet meer dat hele grote lidmaatschap willen hebben, maar soort van cafetaria model, waarin je onderdelen kunt gaan plukken, waarbij dan uiteindelijk als je het totaal neemt je goedkoper uit bent. Dan wanneer je allemaal van die losse onderdelen gaat plakken. Maar die is best nog wel lastig ook, omdat we in het verleden denk ik vanuit FMN altijd veel te aardig geweest zijn. In termen van na iedereen was altijd welkom, ook als je geen lid was en dat is hartstikke mooi en hartstikke goed, maar uiteindelijk komt het er nu zo ongeveer erop neer dat daardoor leden gaan betalen voor activiteiten waar niet leden dan gratis naartoe gaan en dat voelt niet helemaal goed meer.

En hoe wordt de strategie aangepast op gebied van duurzaamheid?

De strategie op het gebied van duurzaamheid. En wat bedoel je precies met duurzaamheid? Is dat duurzaamheid in termen van milieu of?

Als je kijkt naar people, planet, profit en daar dan een balans in vindt voor FMN.

Volgens mij moeten we daar, FMN als vereniging? Naja goed, we zitten hier in kantoor en dus daar valt niet over te zeggen. In die zin zijn wij een redelijk virtueel gebeuren als vereniging, maar we vinden het heel belangrijk dat onze leden op de hoogte zijn van welke bijdrage zij kunnen leveren als Facility Manager aan het verduurzamen van de wereld. Dus dan heb ik het met name over het milieuaspect. Nou daar zijn ook heel veel van onze leden heel actief in. We hebben een expertgroep op dit vlak; Circulaire en Inclusieve Economie. Dus die, daar zijn we mee bezig. We publiceren regelmatig artikelen, doen onderzoeken, nou de hele rataplan. Dus daar zijn we heel actief mee. Betrokken, we zijn partner bij MVO Nederland, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland, we zijn lid van het platform Duurzaam Huisvesting, we organiseren diverse trainingssessies, opleidingen rondom verduurzamen, toevallig morgen. Dus dan zon bijeenkomst van hoe ga je met je assets om, hoe kan je dat verduurzamen? Duurzaamheid is wat mij betreft ook de duurzame inzetbaarheid van mensen. Dus ook daar proberen we ook wederom in die expertgroepen Circulaire en Inclusieve Economie te kijken van hoe mensen die nu langs de kant van de arbeidsmarkt staan, hoe je die duurzaam inzetbaar kunt maken of mensen die al binnen je organisatie werken, nou ook daar proberen we een rol in te gaan spelen. En dan hebben we nog een ander aspect van duurzaamheid, maar daar kom ik eventjes niet op, nee.

Profit

Ja de profit, natuurlijk moet alles ook ergens toe gaan leiden en die profit die zit niet altijd gewoon in geld, maar heel veel organisaties, zeker daar waar het gaat over Facilities, die zijn toch wel heel erg cost driven. Omdat, naja het best wel wat geld kost om zo'n gebouw overeind te houden, maar veel organisaties snappen ook van dat het niet altijd in euro's tot uitdrukking komt, maar dat ook of dat het indirect in euro's tot uitdrukking komt. Enerzijds omdat naja als je in een duurzaam pand zit je energierekening misschien een stuk lager is, maar ook vooral wellicht omdat mensen alleen bij je willen werken als je een duurzame organisatie bent. Of dat mensen alleen maar bij je willen kopen als je een duurzame organisatie bent. Dus het begint wel steeds meer ook een rol te spelen in algemene zin. En onze leden, Facility Managers, kunnen een hele belangrijke rol gaan spelen in die verduurzaming. En dat willen we dus ook. Ze zullen dat ook moeten, omdat je ook langzaam maar zeker ziet dat steeds meer regelgeving komt die zaken verplicht stelt.

Ja precies, het is niet echt meer per se onderscheidend, maar meer gewoon een must aan het worden.

Naja, de uitvoering van regels. Als een gebouw in 20 – 25 of 20 – 30 jaar co2 neutraal moet zijn, dan moet je nu wel als Facility Manager een aantal stappen gaan zetten en dat gaat niet alleen over gebouwen, maar ook hoe komen mensen naar je gebouw toe, wat doe je met je parkeerbeleid, auto's, waar zoek je je locatie, zit dat boven op een treinstation, zodat je mensen altijd met het openbaar vervoer kunt laten komen. En dat hangt allemaal heel erg af van wat voor soort organisatie je bent. Een fabriek midden op het station dat is dan weer wat lastiger zal ik maar zeggen.

Dan komen wij bij het volgende kopje aan en dat gaat over de structure.

- Structure:

Hoe is de vakvereniging verdeeld? Je hebt natuurlijk allemaal verschillende onderdelen.

Naja je begint al bij de basis, wij zijn een vakvereniging en een vereniging heeft leden. En de leden zijn binnen een vereniging altijd het hoogste orgaan. Die komen binnen FMN twee keer per jaar bijeen, algemene leden vergadering, en daar kiezen ze bestuursleden, en dat bestuur legt dan verantwoording af over het beleid dat ze namens de leden hebben gevoerd. Dus dat is het hoogste orgaan. En het is niet zo dat je altijd voor iedere wisse was terug moet naar de algemene leden vergadering zoals het zo mooi heet. De algemene leden vergadering geeft het bestuur ook een daad om dingen te gaan doen. Dat is het bestuur en onder de verantwoordelijkheid van het bestuur zijn er een aantal groeperingen die zich bezighouden, of groepen geledingen noemen ze die zich bezighouden met het ontwikkelen en vormgeven van het beleid van de vereniging of het ontwikkelen van producten en diensten voor de vereniging. We hebben in de eerste plaats een vijftal expertgroepen. En die expertgroepen gaan over thema's waarvan wij denken dat de ontwikkeling van het vakgebied de komende jaren vandaan moet gaan komen. Circulaire en Inclusieve Economie is daar een, die noemde ik net al, de andere is Technologie. Er is een expertgroep Waarde creatie en nieuwe Business modellen. Een expertgroep Mensgerichte werkomgeving. En dan vergeet ik Vastgoed van de toekomst. Dat is de vijfde expertgroep binnen die expertgroepen zitten dus mensen die op basis van een jaarprogramma wat ze zelf hebben bedacht, een jaarplan, activiteiten ontwikkelen en die aan naja leden beschikbaar stellen. En we hebben commissies, commissie internationaal, commissie onderwijs, die vergelijkbare dingen op die terreinen doen.

En dat zijn dus de actieve leden?

Dat zijn de actieve leden, ja. En dan hebben we nog een aantal. Dus zij zijn echt bezig met het uitvoeren van en het door ontwikkelen van het vak beleid. Daarnaast hebben we nog een aantal communities. En communities dat zijn eigenlijk kleinere groepen, of dat zijn groepen van leden die met elkaar rond een bepaald thema van gedachten willen wisselen. Dus die hebben niet een directe opdracht van het bestuur van ontwikkel het vakgebied door en verder, maar die komen gewoon gezellig bij elkaar als heel zwart wit, theekransje is het niet hoor, maar dat is gewoon de praatclub. Laat ik het zo zeggen. En de expertgroepen en de commissies dat zijn de doe clubs die zaken ontwikkelen die bij wijze van spreken in zo'n community besproken kunnen worden. Dat wil niet zeggen dat er binnen zo'n community niet iets kan voordoen waarvan we denken van hee dat is heel interessant, daar zou een expertgroep zich verder mee gaan bezighouden. Maar dat is dan een beetje de lijn. Dus dan hebben we bestuur, we hebben expertgroepen en commissies, communities. Dus eigenlijk waar je als lid in kunt gaan participeren. En dan hebben we een verenigingsbureau waarvan ik dan de verenigingsmanager van ben. En dat zijn dan mensen die vanuit naja hun werk, betaalde werk, de vereniging ondersteunen bij de dagelijkse werkzaamheden, dus de met het uitvoeren van de opdracht van het bestuur en van de leden.

En als je dan naar dat geheel kijkt, hoe zit de hiërarchie dan in elkaar.

Naja de leden zijn binnen een vereniging altijd het hoogste orgaan. Het bestuur krijgt de bevoegdheid om dat te doen wat ze op grond van de wet en op grond van de opdracht van de leden moeten gaan doen. Het bestuur is dus verantwoordelijk om die werkzaamheden te organiseren en heeft bedacht van dat het handig en verstandig zou zijn om daartoe een verenigingsmanager aan te stellen. Op de loonlijst van de vereniging. En een verenigingsbureau extern in te huren die ook ondersteund bij die activiteiten. En dat betekent dat de verenigingsmanager zich hiërarchisch verantwoording, valt onder het bestuur. Dus ik word aangestuurd door het bestuur. En dat ik van het bestuur de opdracht heb gekregen, want voornamelijk valt dat ook weer onder het bestuurslid, maar ook gemandateerd ben of gedelegeerd het verenigingsbureau aan stuur. En het verenigingsbureau dat is dus zoals je bij heel veel verenigingen met een bureau ziet van naja, heb je een bureau, staat iedereen is in dienst van de vereniging. Zo werkt dat bij FMN dus niet. Het is een extern bureau, wij sluiten een overeenkomst met dat bureau om diensten voor ons te verrichten en ik sluit niet als verenigingsmanager die overeenkomst, maar dat doet het bestuur zelf.

En de expertgroepen vallen die dan ook nog onder de portefeuille van de bestuursleden?

De expertgroepen en de commissies die vallen allemaal onder de verantwoordelijkheid van een specifiek bestuurslid binnen het bestuur. En de expertgroepen vallen onder vakvernieuwing, daar vallen ook de meeste commissies onder en dan hebben we nog professionele groei waar we een programmaraad hadden die eigenlijk bezig was met het feitelijk organiseren van bijeenkomsten.

Hoe coördineren de verschillende groepen hun activiteiten met elkaar?

Dat begint doordat we in de zomer altijd vragen aan al die groepen van, na het jaar is nog niet voorbij, maar komend jaar komt er alweer aan, denk na over wat je plannen gaan worden voor het volgende jaar. Dit zijn de kaders vanuit het bestuur die we je mee kunnen geven. Wij willen dan en dan graag van je weten wat je gaat doen, zodat we daar als bestuur een samenhangend geheel van kunnen maken als we ook de input van de andere geledingen hebben ontvangen. Daar gaan we dan met al die geledingen over praten en dat leidt dan tot een gezamenlijk naja jaarprogramma en jaaractiviteiten en dan zou het dus zo moeten werken dat tussentijds regelmatig met elkaar eventjes de thermometer erin steken om te meten van loopt het goed, waar moeten wij bij sturen, waarom loopt dit niet, wat heb je nodig om het wel te laten lopen. Naja dat soort dingen. Dus dat noemen we, dat heette in het verleden het afstemmingsoverleg, maar dat is nu eigenlijk een overlegje van voorzitters van expertgroepen en groepen commissies en communities die we dan regelmatig bij elkaar halen. En hetzelfde gaan we nu in een wat breder gezelschap doen met alle actieve leden. Zodat we die ook wat meer betrekken bij het beleid.

En hoe vaak per jaar vindt dat plaats?

Die afstemmingsoverleggen blijf ik ze maar even noemen, die zouden vier vijf keer per jaar plaats vinden. In een wat selecter gezelschap als ze doorgaan, want de laatste, soms worden ze weleens afgeblazen, omdat mensen ook allemaal dit als vrijwilliger doen naast hun werk en het wordt overal drukker en niet rustiger dus dat is één. En dat actieve leden in overleg, dat willen we drie keer per jaar doen. We deden altijd één keer per jaar een uitje met de actieve leden, dus dan gingen we ergens naartoe, een hapje eten en een leuke excursie, maar we willen nu wat vaker met elkaar om de tafel gaan zitten om ze mee te nemen in het beleid. En dan is het de bedoeling om dat drie keer per jaar te doen. We hebben nu één keer gehad, 6 april is dus de volgende en dan 5 september is de daaropvolgende.

En uit hoeveel mensen bestaan de actieve leden?

Dat zijn er zo'n 90.

Omdat je zei even een hapje eten, dat zijn er best wel veel.

Ja, dat betekent dus wel wat organisatie werk. En dan gaat niet iedereen altijd komen, maar ja.

En de besluitvormingen, worden die dan centraal of decentraal genomen?

Dat hangt af van het kader, wat er aan de voorkant gegeven is en wordt. Het zou zo moeten zijn dat het bestuur een beleidsplan vaststelt daarin staat wat onze doelstellingen zijn voor het komend jaar. Dat ik dat als verengingsmanager ga vertalen naar een operationeel plan op basis van wat de input van de expertgroepen etc. al geweest is in dat nieuwe plan en daar waar dat in het jaarplan staat bevoegdheden en taken helder zijn kan iedereen op dat lage decentrale niveau zijn ding doen. Alleen daar waar je gaat afwijken van die afspraken daar moet dat dus weer omhoog richting mij of uiteindelijk richting het bestuur.

Zodat er wel gewoon houvast is naar alles wat er gaat gebeuren.

Ja.

En zo lopen dan ook de communicatielijnen.

Ja, het is eigenlijk ook een beetje het plaatje van wat ik vanochtend zo liet zien. Ik zal hem je toesturen.

Dan komen wij bij het volgende kopje, systemen.

- Systems:

Wat zijn de belangrijkste systemen waarmee FMN werkt, hierbij kan gedacht worden aan financiële systemen, HR-systemen, voor zo ver dat van toepassing is.

Ja HR-systemen hebben wij niet, althans, niet voor onze leden. Wij hebben één belangrijk systeem en dat is een CRM en CMS-systeem. Dat is een integraal systeem waarin zowel alle leden en relaties geregistreerd worden, ook de mate waarin zij actief zijn, wat de aard van het lidmaatschap is en wanneer zij lid geworden zijn of wanneer zij opgezegd hebben. Dat soort dingen. Dat is het CRM en daaraan gekoppeld ook het CMS, het Content Management System, wat maakt dat mensen makkelijk kunnen inloggen op de website, maar waarin je dus ook de inhoud van de website mee bewerkt. Nou is Ester voor dat laatste deel verantwoordelijk. Dat systeem heet CCI Livits, dat is van het bedrijf wat CCI heet. En daarnaast welke systemen nog meer, we werken met Exact qua de financiële administratie, Exact Online. Ja en dan hebben we natuurlijk gewoon de normale kantoorautomatisering als naja Word, Excel en dat soort ratteplannen. En nog wat van die praktische abonnementjes voor versturen van de nieuwsbrief als we die niet vanuit dat CRM-systeem sturen, kan dat via Mailchimp gedaan worden. We hebben een onderzoeksmogelijkheid via SurveyMonkey en uiteraard hebben we wat tooltjes voor Social Media.

En waar zitten dan de controles en hoe worden ze gecontroleerd en geëvalueerd als we kijken naar de systemen?

Wat bedoel je met controles?

Of alles werkt zoals het hoort te werken en of het ook allemaal gebeurd zoals het moet.

Of het systeem werkt?

Of de medewerkers werken met de systemen zoals de bedoeling is.

Zodat de klant en leden bediend worden? Die zit voor een groot gedeelte bij de medewerkers zelf. Die werken er dagelijks mee en krijgen dus ook klachten van leden als het niet allemaal

werkt. Dus dat is met name zit dat rond CRM en de website. Dus de meest opvallende systemen denk ik. Daar zitten ook de aanmeldingen voor bijeenkomsten etc. dat loopt allemaal via dat systeem. De andere systemen, ja of Exact Online werkt of niet werkt of voldoet aan onze wensen ingericht is ligt bij de financiële administratie. En uiteindelijk is er één keer per jaar een accountant die natuurlijk altijd kijkt, en dan met name vanuit de cijfers ingegeven of alles klopt zoals we hebben opgeschreven.

Oke, dan komen we bij het volgende kopje aan, shared Values.

- Shared Values:

Wat zijn de kernwaarden van FMN?

Onze kernwaarden zijn, of wat wij noemen in ons waardenhuis, is dat wij vinden dat de basis. Wij hebben zeg maar zo'n plaatje gemaakt met een huis met het fundament moet op orde zijn, dat gaat om leden die intrinsiek gemotiveerd zijn om lid te zijn van FMN. En je basis als vereniging, financieel leden administratie moet gewoon op orde zijn. Dus het fundament van de vereniging. Want naja goed als eentje daarvan niet klopt financiën kloppen niet, of leden zijn niet intrinsiek gemotiveerd, dan gaat dat huis gewoon verzakken. En dan staat in naja het dak staan lef, inspireren en wat is nou die andere. Uhm nou, goh wat erg ik ben het gewoon kwijt. Maar ook die heb ik in een slide staan zodat je daar eventjes heel makkelijk naar kunt kijken. Maar lef en inspirerend en volgens mij is die andere vernieuwend. Ik stuur jou dat toe.

En hoe sterk zijn deze waarde door de hele vakvereniging?

Uh naja goed, het feit dat ik nu al zeg ik weet hem even niet meer... wij nemen best wel wat lef te nemen, als ik kijk naar Facility For Future, wij hebben best wel wat dingen ondernomen. Dan geloof ik absoluut, wat ik ook zie is nou ja zoveel zielen zoveel andere meningen over wat lef is of wat durf is of inspireren. Maar het bestuur is daar in ieder geval wel van door drongen. Wat je soms zou kunnen zeggen is van het zou soms ook nog eventjes van wat meer lef getuigen om iets wat je nu aan het doen bent nog even door te ontwikkelen en iets langer de kans te geven.

Zijn deze waarden ook de fundamentele waarden waarmee de organisatie origineel mee opgebouwd is?

Nee, wij hebben dit in 2015 zijn wij weer eens gaan nadenken over de visie missie en het hele gebeuren zal ik maar zeggen. En dat heeft toen geleid ook tot een nieuw logo en explore, inspire, connect. Die hadden we daarvoor dus nog niet. Het was alleen Facility Management Nederland of FMN. En daar heeft toen ook het waarde huis omheen gebouwd met naja wat ik je net schetste, die waarden dus. Dit dateert van 2015. En dat was toen een soort van verademing helemaal helder. Nu het afgelopen jaar hebben wij toch op een aantal punten gemerkt van het verhaal is wel helder, maar het is onvoldoende geladen, waardoor mensen het niet helemaal snappen, van waar we mee bezig zijn, of het is in onze wens om naja kort te zijn in onze teksten, is er zo veel context verdwenen en dat heeft uiteindelijk geleid dat dat grotere verhaal wat ik jou gestuurd heb met de visie missie.

En wat is de vakverenigingscultuur?

Dat is dat we relatief informeel zijn, we spreken ook met je en jij binnen de vereniging. En dat zul je in principe ook zien op de website en in de communicatie met onze leden. Dat dat altijd in je en jij vorm gaat, dus gewoon dat warme gevoel. En dat we dus dan soms ook wel aardig voor elkaar zijn. En dat is heel fijn, maar dat kan soms ook tegen werken denk ik.

Bedoel je dan, dingen worden niet gedaan die eigenlijk wel gedaan moesten worden?

Die worden dan onder het tapijt geschoven. En dat snap ik dan ook wel van als je als vereniging voor een groot gedeelte afhankelijk bent van de inzet van vrijwilligers. Die het allemaal doen naast hun werkzaamheden, dan is dat soms best lastig om daarvan te zeggen van ja dit is niet wat we hebben afgesproken thanks but no thanks.

Je wil natuurlijk ook een gegeven paard niet in de bek kijken

En dat helpt dus alleen maar en in die cyclus zitten we nu een beetje. We moeten aan de voorkant duidelijker worden in wat we over en weer van elkaar verwachten. Wat we van elkaar daarop aanspreken. Heb je andere ideeën, top, super hartstikke gaaf, maar dit is wat we hadden afgesproken. En dat is niet omdat we jouw idee niet gaaf vinden, maar dit is wat we met elkaar hebben afgesproken en volgend jaar ben je de volgende, of de eerste die dit in kan brengen op of hebben we nu tijd en energie om dit ernaast te gaan doen, prima. Of vinden we dit zo belangrijk dat we dit nu moeten gaan doen en iets anders laten liggen ook prima. Maar nee goed het helpt dus net iets meer om die hele cyclus steviger te krijgen.

En het is natuurlijk makkelijker om iemand dan aan te spreken als je het van tevoren afgesproken hebt.

Ja.

Dan komen wij bij kopje vijf aan, de stijl

- Style:

De managementstijl, is dat meer participatief?

Als, heb je het over mijn stijl, of heb je het over de stijl van van de vereniging. Binnen de vereniging is het vooral participatief. Wat ik al schetste, van een groot gedeelte afhankelijk van vrijwilligers, dus het zit hem vooral in betrekken van die leden. Van de vereniging is van jou. Aan de andere kant is het het dunne lijntje tussen ook wat ik net schetste van we zijn soms wat te lief voor elkaar. Dat je ook duidelijk moet zijn van dit is wat we gaan doen. Dus een beetje af en toe van wie is nou de baas. En formeel zijn de leden de baas, maar als je dat binnen een bedrijf op die manier zou gaan doen, ja dan kom je ook geen stap verder.

En bedoel je dan dat de bestuursleden heel participatief zijn?

De bestuursleden zijn natuurlijk ook allemaal vrijwilligers die dit naast hun werkzaamheden doen. Dus ook proberen om iedereen mee te krijgen in datgene wat moet gebeuren. Maar ook best af en toe wat steviger kunnen zijn samen met mij in zegen van ja maar dit is het plan dat we hadden, we've got a plan, stick to the plan.

Als je dan kijkt naar alle verschillende groepen die je binnen de organisatie hebt, kun je dan zeggen dat het echte teams zijn die samen werken naar een bepaald doel of zijn het meer werkgroepen van bij elkaar gezette mensen?

Als het goed is moet men bij elkaar gaan zitten in en heeft men allemaal kleine projectjes die bijvoorbeeld tot een eindproduct gaan leiden. Zowel binnen die expertgroepen, maar ook hier binnen het team op het verenigingsbureau, zullen de ledenadministratie en financiële administratie met elkaar moeten gaan samenwerken om uiteindelijk de contributiefacturen eruit te kunnen sturen. Of zal de expertgroep samen moeten gaan werken met de communicatie hier om te zorgen dat er ook inhoud komt op de website of in de nieuwsbrief.

Dan neem ik aan dat er eigenlijk meer coöperatief gewerkt wordt in plaats van competitief, omdat het natuurlijk een vakvereniging is?

Ja, dat zou wel het uitgangspunt moeten zijn en soms zie je... nee ik geloof niet dat er competitief nee.

Dan komen we bij het stukje staff

- Staff:

Welke posities en specialisaties zijn vertegenwoordigd binnen FMN?

Binnen FMN hebben wij op het bureau financiële administratie, leden administratie, communicatie en noem het maar even de overige dienstverlening. Kun je communicatie onder overige dienstverlening vatten, maar er zit bijvoorbeeld ondersteuning bij de organisatie van bijeenkomsten, communicatie met leden, bijeenkomsten registraties, dat valt daaronder. En de inhoud, dus daar waar het gaat over het door ontwikkelen van het vakgebied. Dat zit dus bij expertgroepen en daar moeten we gaan zorgen dat een beetje op elkaar ingespeeld gaat raken.

En zijn er dan ook nog ontbreken in de vaardigheden en competenties die nodig zijn voor zo'n expertgroep?

En wat bedoel je hier precies mee?

Om zeg maar genoeg inhoud te kunnen geven zo'n expert groep moet iemand natuurlijk wel zijn specialisaties hebben.

Die expertgroepen die hebben allemaal hun specialisatie natuurlijk. Daar gaat het ook vooral om het, naja ik noem het maar eventjes met mijn eigen woorden, het zijn de inhoudelijke nerds. Die hebben niet altijd kennis van hoe brengen we die informatie die ik hier ontwikkel hoe brengen we dat over bij onze leden, wat is dan onze doelgroep, en daar moeten we dan veel meer met elkaar gaan schakelen. Of naja wat je bij de experts vaker ziet, dat men hele lappen tekst schrijft en dan staat het tot iedere komma uitgelegd, maar als je dat zo op die manier zegt is dat alleen interessant voor de nerd en niet de leden. En dat soort dingen daar moeten we als bureau heel erg op gaan sturen.

Dan het laatste kopje skills.

- Skills:

Wat zijn de sterkste vaardigheden vertegenwoordigd binnen FMN?

Ik denk dat het sterkste is, toch vooral doeners. FM'ers en FMN is een naja niet lullen maar poetsen. Als er iets moet gebeuren dan doen we dat en dat zit hem ook heel erg in; geef me een probleem en ik los het op. En dat betekent ook van ja. Heel erg in het hier en nu dingen oplossen. Dan kom je ook meteen bij de andere kant van dat het soms lastiger is om al over het hobbeltje van vandaag heen te kijken van had ik dat hobbeltje niet kunnen voorkomen door alvast drie weken naar voren te kijken of een maand naar voren te kijken, of een jaar naar voren te kijken. Dus vanuit de strategie is dat soms best lastig. FM'ers zijn traditioneel gewoon hele goede doeners.

En nu is dat natuurlijk allemaal FM'ers bij elkaar en dan komt dat heel erg naar voren.

Ja precies. Iedereen wil heel graag een projectje met begin tot het eind en concreet voorbeeld. Het organiseren van een bijeenkomst en daarvan kan je zeggen van naja een begin en een eind we gaan een onderwerp verzinnen, sprekers, locatie, catering, we gaan leden uitnodigen, prachtige batches, we hebben de bijeenkomst gehad en we gaan evalueren en over tot de volgende. Terwijl in mijn visie is een bijeenkomst dus geen projectje op zich, maar het is een middel in iets wat je met elkaar wil bereiken en het dus daar eigenlijk pas begint. Als je doelstelling als vereniging is het door ontwikkelen van het vakgebied, dan is zo'n bijeenkomst niet een doel op zich, omdat ik een bijeenkomst wil organiseren, maar is het een middel om te kijken van hoe ga ik dit nou inzetten om die doorontwikkeling van het vakgebied handen en voeten te geven. En dat betekend dus ook of dat je daarna dus met die in gemoed met uitkomsten van zo'n bijeenkomst als die er zijn. Nou zo probeer ik ertegen aan te kijken.

Maar zo zoals je die andere hebt voor geschetst zo loopt het vaak.

Even heel zwart wit he.

Maar daar ontbreekt soms nog wel wat

Naja, het denken in projectjes. Van nou organiseren. En dat is niet zo mens vreemd hoor, ik bedoel he het organiseren van bijeenkomsten, bijeenkomst is geweest over tot de orde van de dag, klaar. Terwijl je volgens mij aan de voorkant heb moeten vastleggen, was het nou die bijeenkomst waar het om ging, of ging het om dat we die bijeenkomst gingen organiseren, omdat we iets anders wilden bereiken.

Ja, het doel moet helder voor ogen blijven.

Ja, en dan heb je nog steeds mensen nodig die het van begin tot eind organiseren en dat hartstikke top doen. Maar dan is er dus ook iemand nodig van hee dit was een fantastische bijeenkomst en dat leidt tot een onderzoekje of naja dat.

Helder, nou dat was het, dankjewel.

Bijlage 4. Interview voorzitter FMN

Hieronder volgt de uitwerking van het interview met de voorzitter van FMN. Het interview heeft als doel om de interne organisatie aan de hand van het 7S-model in kaart te brengen en de huidige situatie aan de hand van het merkprofiel te schetsen.

Interview vragen omtrent het 7 s model.

Hoe gaat FMN om met de veranderende klantvraag?

In de markt bedoel je, nou daar gaan we op in door in ieder geval te inventariseren wat die klantvraag is. Dat doen we onder andere door het marktonderzoek dat wij één keer in de twee jaar laten uitvoeren vanuit FMN. En daarnaast doen wij dat ook door bijvoorbeeld de kennis op te halen bij de expertgroepen die in het vakgebied staan en dus weten wat er speelt in de markt.

En wat zijn er uit het laatste marktonderzoek uit gekomen?

Er zijn twee dingen naar boven gekomen heel erg. Naja wel meer, maar twee grote duidelijke dingen, eigenlijk drie. Eén is technologie, omdat wij in ons vakgebied steeds meer te maken hebben met technologie. Tweede is dat de regie organisatie ook groeit. En niet alleen meer in hoeveelheden organisaties nu facilitair management uitbesteden of de regie, maar ook de vormen waarin. Een hoge knip of een lage knip. Of deel uitbesteden of niet. Daar zijn ook zeker ontwikkelingen in. En de derde is eigenlijk dat er weer focus is op kwaliteit en minder op kosten.

Oké, hmhm. En wie zijn de concurrenten van FMN of wat?

Ja ik weet niet of er echt concurrenten zijn in de zin van, wij zijn de enige beroepsvereniging in Nederland. Dus op dat gebied hebben we geen concurrentie. Maar wat je wel ziet is dat er een aantal platformen zijn die ook kennisbronnen hebben, bijvoorbeeld Facto, bijvoorbeeld FMM, en je hebt nog, hoe heet het, de club van, ja je hebt nog wel wat andere clubjes. Die zijn allemaal een stuk kleiner en wat je voor de rest ziet is wat concurrenten zijn voor FMN zijn, ja toch wel in de kant van het gebouw en de vastgoed. En dat is Cornet, dat is Grant, organisaties die zich vooral richten op real estate, dat zijn wel organisaties waar ja ook onze doelgroep ja.

Hoe coördineren de verschillende expertgroepen hun activiteiten?

Ja dat is, sommige expertgroepen zoeken elkaar op. en sommigen doen dat helemaal niet. Dus het coördineren moet zitten in het afstemmingsoverleg dat wij eens in de zo veel tijd vanuit FMN organiseren. Waar de verschillende expertgroepen elkaar zien en hun plannen met elkaar kunnen delen. We maken jaarlijks één jaarprogramma waarin we soms ook wel bewust expertgroepen aan elkaar koppelen. Maar ik moet eerlijk zeggen dat we daar best wel wat energie in moeten steken. Het gaat niet vanzelf.

Duidelijk. En wat zijn de belangrijkste systemen waar FMN mee werkt? Dan kan er bijvoorbeeld aan Communicatiesystemen gedacht worden, of opslag van documenten.

Nou dat zijn eigenlijk uhm, volgens mij hebben we opslag van documenten hebben we een googledrive. Nee, we hadden een googledrive en inmiddels is dat een ja ik weet eigenlijk niet, server waar het op staat. Ik zou het eigenlijk niet weten. Maar ik weet ook niet heel goed of ik daarbij kom. En het andere is dat wij CCI, dat is een systeem van Livits gebruiken als CRM-systeem.

Oké. Ja.

En volgens mij verder, gebruiken we niet zo heel veel systemen.

Duidelijk.

Wat zijn de kernwaarden van FMN, en hoe strek liggen deze verankerd in de vereniging?

Nou een aantal jaar geleden hebben we een aantal kernwaarden bepaald. Maar ik denk dat wij, wij zijn een vereniging van, voor en door leden. Dus we proberen zo veel mogelijk vanuit de leden te doen. Daar waar wij een vrijwilligersorganisatie zijn. Daarnaast hebben we

gezegd wij zijn vooral een vereniging die transparant wil zijn en ook objectief. Dat betekent dat we uit de vereniging altijd zullen toetsen of iets relevants is ja of nee. En daarnaast willen we ook, is ook een van de kernwaarden, is ons innovatieve karakter. Oftewel we zijn op de hoogte van wat er speelt in de markt.

Ja, oké. En wat zijn de sterkste vaardigheden vertegenwoordigd binnen FMN?

Ja dat is echt een lastige, want de vaardigheden zitten eigenlijk op twee vlakken. Eén is de Facility Manager. In welke vorm dan ook. Als je kijkt naar FMN, ik weet niet of je dat bedoelt hoor, maar de leden, dat er vanuit de leden twee groepen hebben. Dat zijn de Facility Managers en dat zijn de dienstverleners, oftewel de leveranciers. Nou die zijn vertegenwoordigd. Als je bedoelt welke vaardigheden hebben wij vanuit FMN als vereniging dan denk ik dat dat vooral is dat wij eigenlijk zowel in het bestuur, als in de expertgroepen, als in de commissies als dat we hebben heel brede afvaardiging hebben. Er zit iemand bij vanuit de zorg, er zit iemand bij vanuit onderwijs, er zit iemand bij vanuit zakelijke dienstverlening, vanuit de internationale werkomgeving. Ik denk dat dat wel een kracht is. Wat wij wel kunnen inzetten naar alles wat we doen.

Ja, het is echt all round.

En ja eigenlijk ervaring vooral in alle vakgebieden.

Ja precies.

En op welke manier zijn partners bij FMN betrokken?

Dat is eigenlijk, dat is steeds verschillend per partner. De ene partner is eigenlijk ja, soms heel erg aanwezig. Hij heeft ook niet zo heel veel te wensen. En de andere partner die zegt, ja ik wil eigenlijk echt gewoon een bijdrage leveren aan de vereniging. En dat doet die door een bijdrage in een onderzoek, dat kan die doen door een bijeenkomst te sponsoren of in een expertgroep mensen aan te leveren vanuit de organisatie. Wat wij hebben gedaan voor partners is wel een partner programma opzet. Van wat zit er allemaal in het partnerschap. En wat krijg je daarvoor terug van FMN maar je ziet ook vaak dat er wisselend gebruik van gemaakt wordt. De ene partij doet er meer mee dan de andere partij.

En kunnen partners bijvoorbeeld ook aanschuiven bij bijeenkomsten van leden?

Ja, zeker. En ze kunnen zelfs introducés meenemen, dus dat is ook geen probleem. En in sommige gevallen organiseren zij dus ook die bijeenkomsten voor de leden.

Oké, ja.

Interview vragen omtrent Het Merkprofiel.

Wie zijn de belangrijke personen die FMN van binnenuit een gezicht geven?

Ja, dat blijft toch, dan denk ik wel de leden zelf, omdat eigenlijk iedereen lid is, en vrijwilliger is, zijn de leden wel degene die de vereniging een gezicht geven. Daarnaast hebben we Roel nog als verenigingsmanager. Dat gewoon wel ons vaste contactpersoon is die gewoon in dienst is waardoor hij ook wat meer beschikbaar is dan de leden.

En uzelf misschien ook als voorzitter?

Ja, ja dat vind ik natuurlijk gek van mezelf om te zeggen, maar ja kijk de vereniging had een aantal jaar geleden de behoefte aan een boegbeeld en dat betekend dat dat ik wel bereid ben om uitspraken te doen, ik ben bereid om op het podium te staan, om toch als woordvoerder van de vereniging naar buiten te treden en daar is wel behoefte aan. Ik geef daarmee dus de facility manager een gezicht en probeer daarmee ook daar te staan voor de belangen die de facility manager heeft.

Oké. En FMN biedt natuurlijk verschillende producten en diensten aan, maar wat is het kernproduct van FMN. Waarom sluiten leden een lidmaatschap af.

Ja dat zijn eigenlijk drie elementen. Die zitten in inspire, explore en connect. Oftewel het inspireren doen we door evenementen, door interessante white papers, door content die een bijdrage levert aan de dagelijkse omgeving van de facility manager. Nou connect heb ik eigenlijk al verteld. Dat zijn de bijeenkomsten. En explore dat is het leerpunt. Nou wij hebben

nu inmiddels een opleidingscentrum, we doen veel aan onderzoek om en leveren daar een bijdrage aan en initiëren soms ook onderzoek. En dat zijn denk ik de drie elementen die wij onze leden bieden.

En dan is dit vooral informatief natuurlijk. Zit er ook nog een emotionele waarde aan, van zeg maar een soort van status als je bij FMN hoort?

Ja, die zit er wel aan, maar waarbij wel de kanttekening gemaakt moet worden dat van oorsprong FMN misschien meer een leveranciersnetwerk was en nu eigenlijk daardoor er wel status is, maar dan moet je je wel afvragen vanuit welke context. Ik denk dat en dat merken we ook wel, de facility manager van vandaag die gewoon echt nog, die niet in dienst is van ISS, of Facilicom, maar gewoon single facility manager die zelf nog binnen het bedrijf actief is die heeft nog steeds meer de behoefte om soortgenoten, om daarmee in contact te treden en dat is wel een nieuwe vraag binnen FMN.

Kunt u dat laatste stuk herhalen? Hij haperde een beetje.

Wat je ziet is dat er een groep is aan Facility Managers die zijn niet onderdeel van bijvoorbeeld Facilicom of ISS en die zitten gewoon zelf in dienst bij een leveranciers, of bij een organisatie. Ik noem even een voorbeeld, de Facility Manager van de Rabobank of de Facility Manager van Google, die zegt ik wil met soortgenoten praten. Ook mensen waar de organisatie niet is uitbesteed, die van gelijke niveau zijn waar ik graag mee wil sparren zo ontstaat wel een nieuwe behoefte aan, in onze club. Wat minder leveranciers, en wat meer zeg maar de Facility Manager.

Ja duidelijk

En de doelgroep is dan natuurlijk best wel heel breed van FMN. Want we gaan eigenlijk over alle Facility Managers vanuit alle branches, maar ook de leveranciers uit alle branches. Dus eigen zo breed als het maar kan.

Ja, we zeggen wel we richten ons wel meer op het strategische en tactische niveau van Facility Management en dat betekent dat je wel spreekt van toch wat meer hbo-niveau. En wat minder mbo-niveau.

En kan je hier ook een bepaalde leefstijl aan vast hangen?

Nee, kijk wij zijn wel van mening dat de jeugd, of de he dat onze generatie voor het vakgebied heel erg van belang is, omdat er zo veel gaat veranderen. Het vakgebied is in de afgelopen 25 jaar gegroeid. Vroeger had je het nog over een huismeester, dat is de interne dienst, en nu zijn we als Facility Management ja in zo'n vakgebied veel breder geworden. niet alleen dienstverlening, maar ook de huisvesting geworden het ligt heel dicht aan tegen HR en ICT. Dus het wordt steeds breder. En daarmee zie je wel dat het ook dus een andere groep aantrekt.

Ja, omdat het juist breder wordt inderdaad.

Ik had nog een vraag over de geschiedenis, FMN is in 1995 opgericht maar waar komt het vandaan en wat is de achterliggende reden. Maar het was dus een leveranciers netwerk?

Ja daar is het wel bij gestart. We hebben uiteindelijk, maar dat weet ik ook niet precies hoe dat, dat zou Roel beter weten dan ik. Maar er zijn uiteindelijk een paar verenigingen bij elkaar getrokken die allebei kleiner waren, die zijn bij elkaar gekomen en dat is opgegaan in FMN. En daar zaten niet alleen leveranciers in, maar er zaten ook leveranciers in en opdrachtgevers en dat is in de loop der jaren wel gaan schuiven. En dan is het ook nog zo dat ergens IFMA, de Internationale Facility Management Association, die heeft op een gegeven moment, die had ook wat leden in Nederland, en dat is op een gegeven moment ook opgegaan in FMN.

Oké. En zitten de oprichters ook nog in de organisatie of is daar nog iets van terug te zien?

Ja, zeker. Ja er zitten zeker wel, we hebben een aantal ereleden die echt al vanaf het begin erbij zijn. Even denken maar in het bestuur? Nee. Want dat kan ook niet met de

bestuursregels die er zijn. Maar zeker nog een aantal leden uit die tijd die uit de begintijd die nog steeds aan boord zijn.

Want de bestuursregels zijn dat ze alleen een paar jaar bestuurslid mogen zijn?

Ja, je mag maximaal nu, en dat is wel aangepast, maar het is maximaal zes of acht jaar dat je een bestuursfunctie mag vervullen.

Oke, en daarna kan je gewoon bij een expertgroep aanschuiven of bij een commissie?

Ja.

Bijlage 5. Interviewvragen Partners

Voorafgaand aan de interview vragen wil ik ingelezen hebben hoelang een partner al partner is en wat zij in het verleden voor FMN betekend hebben.

1. Wat is uw ervaring als partner met FMN? (Goed of slecht en waarom?)
2. Wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?
3. Wat maakt dat u graag partner bent van FMN?
4. Als u bepaalde aspecten aan het partnerschap kunt veranderen, welke zouden dit dan zijn? (En waarom)
5. Wat was voor u de drempel om partner van FMN te worden?

Bijlage 6. Enquêtevragen Leden

Introductie vragen

1. Beschouw je jezelf als een actief lid?

- ☐ Ja
☐ Nee

2. Zou je actief lid willen worden?

- ☐ Ja
☐ Misschien
☐ Nee

3. Wat is in relatie tot je FMN-lidmaatschap op jou van toepassing?

- ☐ Student aan een FM-opleiding
☐ Seniorlid
☐ Young professional (t/m 30 jaar)
☐ Ereid
☐ Professional (31 jaar en ouder)

4. Hoe lang ben je al lid van FMN

- ☐ 0 - 5 jaar
☐ 15 - 20 jaar
☐ 5 - 10 jaar
☐ 20 - 23 jaar
☐ 10 - 15 jaar

Vragenlijst 1. Betrokkenheid en vrijwillige inzet.

De vragen om de verbondenheid aan de organisatie FMN te meten zijn gebaseerd op de commitment vragenlijst van Jak.

De affectieve commitment zijn de items: 5, 6, 11, 12, 17

De normatieve commitment zijn de items: 9, 15, 19, 20

De continuerende commitment zijn de items: 7, 8, 13, 14, 18

De vragen om de vrijwillige inzet van de leden te meten zijn gebaseerd op de Willingness to Exert Effort vragenlijst van Jaussi.

De vrijwillige inzet zijn de items: 10, 16, 21

5. Ik voel mij zo verbonden met FMN, dat ik de uitdagingen van de vereniging als mijn eigen uitdagingen beschouw

Helemaal oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

6. Ik heb het gevoel dat ik bij de vereniging FMN hoor

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

7. Ik zou het jammer vinden als FMN verdwijnt, omdat hierbij belangrijke aspecten verdwijnen voor mij

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

8. Mijn lidmaatschap bij FMN opzeggen is geen optie, dan loop ik teveel mis

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

9. Ik vind dat ik het aan de vereniging FMN verplicht ben om te blijven

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

10. Ik doe mijn best om van FMN een succes te maken.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

11. Ik voel me emotioneel gehecht aan FMN.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

12. Ik voel me als 'een deel van de familie' bij FMN.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

13. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu mijn lidmaatschap bij FMN op te zeggen. (Denk hierbij aan andere mogelijkheden die jou hetzelfde kunnen bieden als FMN)

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

14. Als ik niet al zo veel van mijzelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen om bij een andere vereniging aan te sluiten.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

15. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn FMN nu te verlaten. (Ik voel mij moreel verplicht om bij FMN te blijven)

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

16. Ik ben bereid om extra tijd in FMN te steken, omdat het veel voor mij betekent.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

17. FMN betekent veel voor mij

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

18. Als ik mijn lidmaatschap bij FMN opzeg, wordt het lastig om een vergelijkbare vereniging te vinden. (Of vergelijkbare mogelijkheden die hetzelfde kunnen bieden als FMN)

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

19. Het zou onbehoorlijk zijn om FMN nu te verlaten. (Ik voel mij moreel verplicht om bij FMN te blijven)

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

20. Ik kan op dit moment FMN niet verlaten, omdat ik de mensen binnen de vereniging iets verschuldigd ben.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

21. Ik ben gecommitteerd om FMN te helpen bij het bereiken van haar doelen.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

Vragenlijst 2. De breinpositie van FMN.

Vragen om de sterkte van FMN in het brein van de leden te meten. Deze vragen zijn gebaseerd op de enquête van Branding & Positionering.

22. Stel, je bent op zoek naar een vakvereniging. Wat zijn voor jou de 5 belangrijkste punten bij het afsluiten van een lidmaatschap?

(Bijvoorbeeld professionele ontwikkeling, netwerk, transparantie, toegang tot informatie, prijs) Noteer de punten van meest naar minst belangrijk.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

23. Welke 3 positieve associaties komen bij je op als je denkt aan FMN?

1.
2.
3.

24. Welke 3 negatieve associaties komen bij je op als je denkt aan FMN?

1.
2.
3.

25. In hoeverre associeer je FMN met het in kaart brengen en onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied?

- ☐ Helemaal niet
- ☐ Een beetje
- ☐ Best wel
- ☐ Helemaal

26. In hoeverre associeer je FMN met het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen?

- ☐ Helemaal niet
- ☐ Een beetje
- ☐ Best wel
- ☐ Helemaal

27. In hoeverre associeer je FMN met het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden en professionals binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals om hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden?

- ☐ Helemaal niet
- ☐ Een beetje
- ☐ Best wel
- ☐ Helemaal

28. Welk dier vind je bij FMN passen?

29. Welke kenmerken heeft dit dier dat jij bij FMN vindt passen?

30. In hoeverre voldoet FMN aan de eisen die jij hebt bij een vakvereniging?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

31. Waar zou je de producten, diensten en beleving die FMN biedt nog meer kunnen verkrijgen?

32. In hoeverre voldoet FMN beter aan jouw eisen dan wat je op de vorige vraag geantwoord hebt?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Geef nadere toelichting

33. In hoeverre ben je tevreden over de prijs-kwaliteit verhouding van de producten en diensten van FMN?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

34. In hoeverre vindt je dat FMN haar belofte Explore nakomt/waarmaakt?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

35. In hoeverre vind je dat FMN haar belofte Inspire nakomt/waarmaakt?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

36. In hoeverre vind je dat FMN haar belofte Connect nakomt/waarmaakt?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

37. In welke mate zou jij FMN aanbevelen bij vrienden, familie en/of collega's? Geef een cijfer tussen de 1 (helemaal niet aanbevelen) tot 10 (heel sterk aanbevelen).

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

38. Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen op jou van toepassing zijn

	Helemaal niet	Een beetje	Best wel	Helemaal	
'Ik heb een lidmaatschap bij FMN omdat mijn werkgever betaalt.'	☐	☐	☐	☐	☐
'Als de producten en diensten van FMN niet beschikbaar zijn zou ik ze bij een andere vakvereniging verkrijgen.'	☐	☐	☐	☐	☐
'Ik zou het jammer vinden als FMN niet meer zou bestaan.'	☐	☐	☐	☐	☐

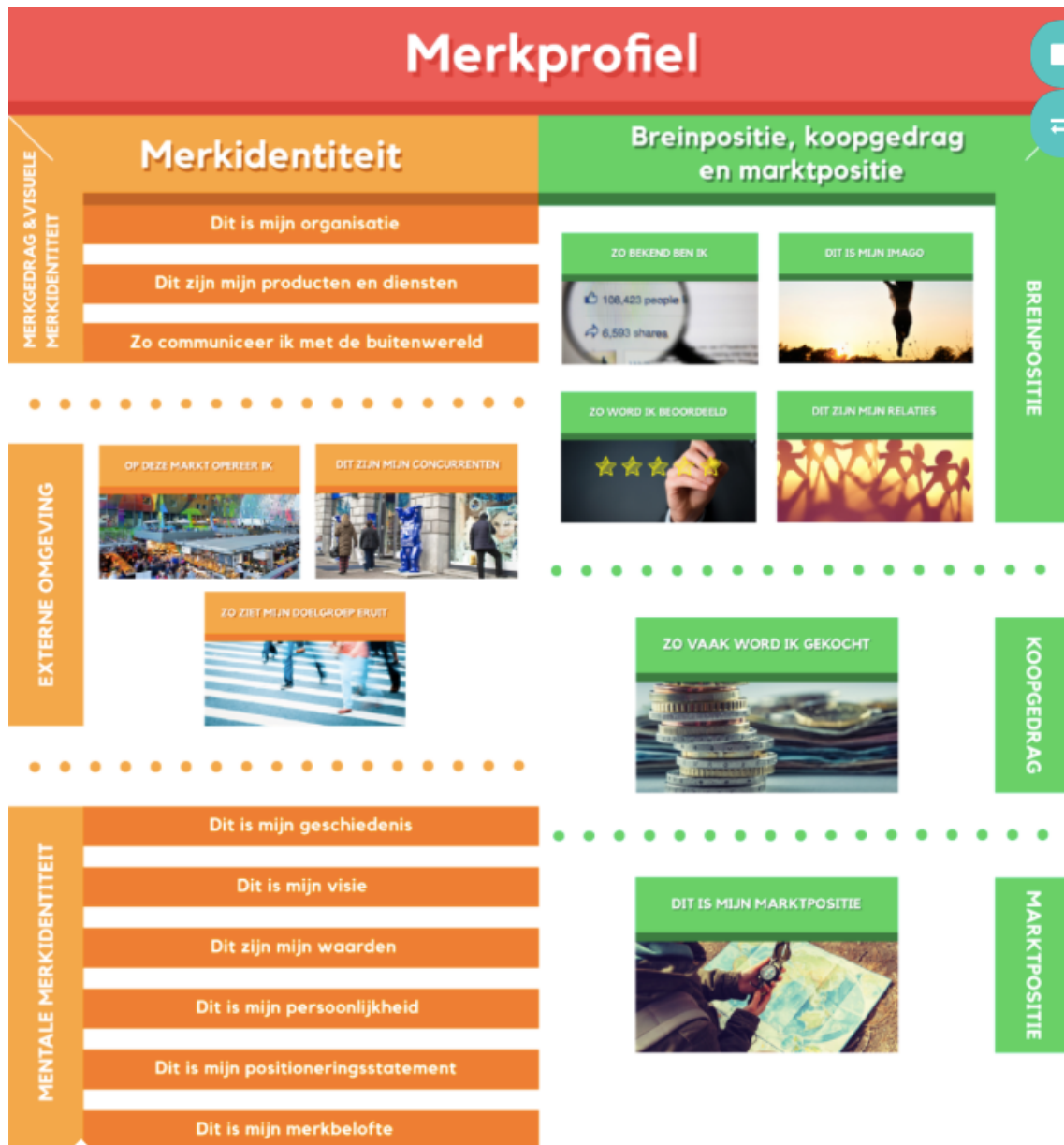
39. Voel jij jezelf onderdeel van de FMN-community? Denk bijvoorbeeld aan het groepsgevoel bij de merken Harley Davidson of Ajax.

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Een beetje

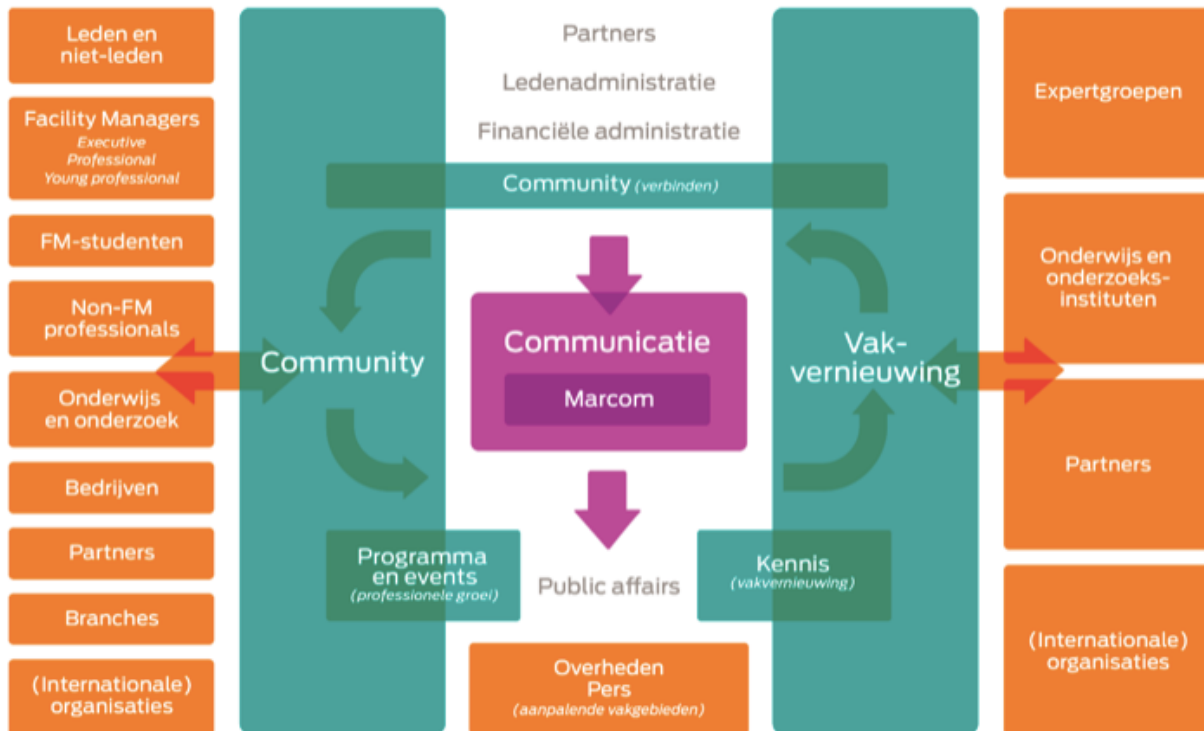
40. Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen op jou van toepassing zijn

	Helemaal niet	Een beetje	Best wel	Helemaal	
'Ik zou graag mee willen denken met FMN om de vakvereniging nog beter te maken.'	☐	☐	☐	☐	☐
'Ik zou graag tijd en/of geld in FMN willen steken om de vakvereniging nog beter te maken.'	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 7. Het Merkprofiel



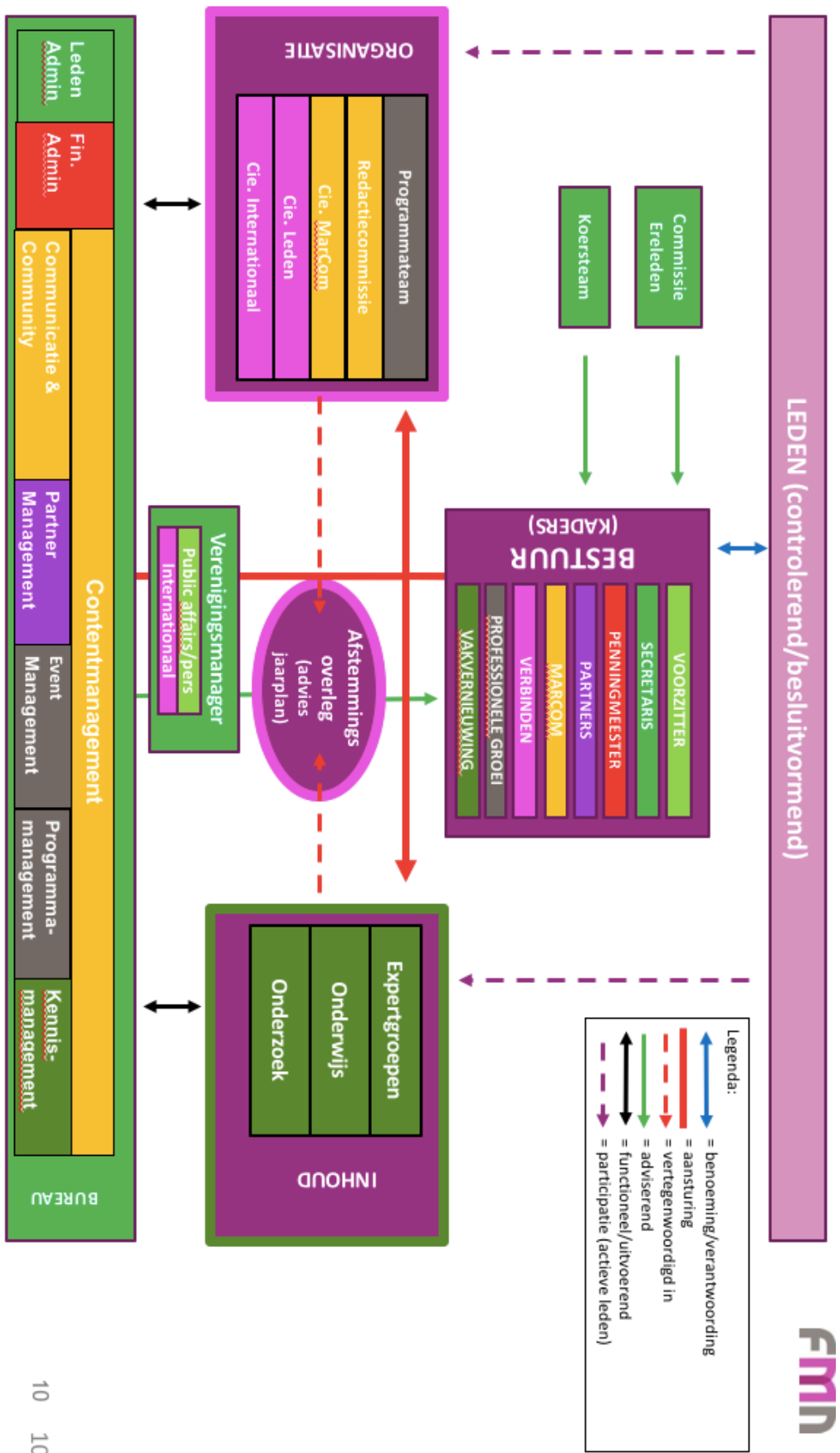
Bijlage 8. Verbinden van stakeholders & producten



Bijlage 9. Jaarplanning FMN 2018

Begin	Eind	Tijden	Wat	Locatie	Organisator	Geleding	Jaarprogr	Doel	Thema
18-jan	18-jan	16.30-19.00	Nieuwjaarsreceptie	Willemswerf, Rotterdam	FMN	bestuur+programma	j	netwerk	
02-feb	02-feb	10.00-14.00	BOT-light	HTC Eindhoven	FMN	bestuur		vergadering	
02-feb	02-feb	14.00-17.00u	Bijeenkomst met actieve leden		FMN	bestuur		draagvlak	
13-feb	13-feb	17.00-20.00	Algemeen Bestuur (1)	ANWB, Utrecht	FMN	bestuur		vergadering	
21-feb	21-feb	15-17.00	FMN Community Oost	Saxion	FMN	community Oost		netwerk	loopbaan
14-mrt	14-mrt	15.00-18.30u	FMN Kennisbijeekkomst 1	RHDHV, Amersfoort	FMN	EG Vvdt	j	kennis+netwerk	assetmanagement
5-apr	5-apr	08.00-13.00	Jong Professionals Verenigd	Metaal Kathedraal Utrecht	JPV	EG Tech	j	kennis+netwerk	resilient environment
6-apr	6-apr	9.00-16.00	BOT (1)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
18-apr	18-apr	16.00-19.00	Algemeen Bestuur (2)	Office Athletes, Vught	FMN	bestuur		vergadering	
17-apr	19-apr	10.00-18.00	Building Holland+FMN Kennisbijeekkomst 2 (?)	RAI Amsterdam	DuurzaamGebouwd	EG Tech (?) + EG CIE	(i)	kennis+netwerk	BIM+Circular
apr	apr		FMN Community Oost	Teuge	FMN	community Oost		excursie	3D-geprint gebouw
			Bijeenkomst met actieve leden	NTB	FMN	bestuur		draagvlak	
15-mei	17-mei	09.00-18.00	World Workplace Europe	Barcelona	IFMA	bestuur	(i)	kennis+netwerk	
24-mei	24-mei		FMN Kennisbijeekkomst 2 (?)	?	FMN	EG Tech	(i)	kennis+netwerk	BIM
6-jun	6-jun		FMN Community Oost	Arnhem	FMN	community Oost		excursie	Llender
8-jun	8-jun	10.00-17.00	FMN Kennisbijeekkomst 3 of FMN Connect XL	Design District, Van Nelle Fabriek Rotterdam	FMN	EG Vvdt/PR	j	kennis+netwerk	
8-jun	8-jun	12-14.00?	ALV 1	Van Nelle Fabriek, Rotterdam	FMN	bestuur	j	vergadering	[LET OP: 7/6 aangekondigd]
20-jun	20-jun		FMN Kennisbijeekkomst 3 of FMN Connect XL	CW&D, Zwolle	FMN+PDH	EG Vvdt+CIE/PR	(i)	kennis+netwerk	
27-jun	27-jun	16.00-19.00	Algemeen Bestuur (3)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
sep (begin)	sep (begin)		Bijeenkomst met actieve leden	NTB	FMN	bestuur		draagvlak	
5-sep	5-sep	16.00-19.00	Algemeen Bestuur (4)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
			Facility for Future (FMN Connect XL)	Brabantthalen, Den Bosch	FMN + tbd	bestuur	j	kennis+netwerk	
19-sep	21-sep	10.00-17.00	FMN Kennisbijeekkomst 4	WUR	FMN	EG CIE + TECH	j	kennis+netwerk	hackathon
okt (begin)	okt (begin)	meerder e dagen	World Workplace	Charlotte, North Caroline, USA	IFMA	bestuur	(i)	kennis+netwerk	(scholarships?)
3-okt	5-okt	08.00-22.00	BOT (2)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
4-okt	5-okt	16.00-15.00	FMN Community Oost	NTB	FMN	community Oost		netwerk	
okt	okt		FMN Kennisbijeekkomst 5 (+ ALV+scriptieprijsen)	Dutch Design Week, Eindhoven	FMN	EG WNB (+bestuur + onderwijs)	j	kennis+netwerk+	
okt (eind)	okt (eind)		Algemeen Bestuur (5)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
7-nov	7-nov	16.00-19.00	Algemeen Bestuur (6)	NTB	FMN	bestuur		vergadering	
12-dec	12-dec	16.00-22.00	/informeel samenzijn + diner	NTB	FMN	bestuur		vergadering	

Bijlage 10. Organogram FMN



Bijlage 11. Vergadering algemeen bestuur 2017

i. Afspreken van proces van communiceren met elkaar als team, expertgroepen, actieve leden

Op verzoek van Annet is betreffend onderwerp op de agenda geplaatst. Het wordt wenselijk geacht om met het nieuwe bestuur een goede start te maken en dit onderwerp te agenderen. De verbinding met de actieve leden is van belang. Er is een totale expertgroep opgestapt. Van buitenaf worden FMN-leden door enkele leden overgehaald hun lidmaatschap op te zeggen. Ook zijn er leden die voor zichzelf willen beginnen omdat volgens hen de binding en betrokkenheid ontbreekt. Er wordt veel druk bij de expertgroepen neergelegd, maar men voelt zich niet altijd serieus genomen. Anderzijds worden afspraken en beloftes niet nagekomen. Er is ook misschien te weinig contact met de leden en dat zou ook moeten veranderen. Verantwoordelijkheden dienen bij de expertgroep te blijven liggen. Het onderlinge begrip is van groot belang. De huidige situatie continueren, is niet gewenst. Volgende week vindt nog een gesprek met de expertgroepen plaats. Tijdens dat gesprek kan betreffende discussie worden gevoerd en het onderwerp komt ook op de agenda van het nieuwe bestuur.

l. Financiële rapportage

Bas deelt mee dat 2017 op een negatief resultaat van € 87.000 uitkomt. De belangrijkste oorzaken zijn: niet-realiseren van begrote extra inkomsten van 35K; daling contributie-inkomsten, fusie NFC Index, voorinvestering Facility for Future en de kosten van FMN Connect. Roel stuurt een overzicht rond betreffende de nog uit te geven bedragen voor 2017 (actie 387; Roel).

m. Ledenrapportage

Er valt een daling van het aantal leden waar te nemen. Met name de afname bij de professionals is opvallend. Door het nieuwe format is de periode januari-september weergegeven in september. Beëindiging van het lidmaatschap vloeit meestal voor uit pensionering of verandering van werkgever. De vereniging moet zich meer profileren ten aanzien van het belang van een lidmaatschap.

Bijlage 12. Actieve leden profielschets

PROFIELSCHETS

VERSIE 0.1, oktober 2017

ACTIEF LID FMN

FMN gaat als onafhankelijke beroepsvereniging voor een vakgebied dat zich - naast de dagelijkse ondersteuning van het primaire proces in organisaties - verder ontwikkelt tot een strategisch discipline dat logisch gekoppeld is aan de boardroom, door:

- **Explore:** Het in kaart brengen en onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied en daarmee bijdragen aan de bekendheid, positionering en ontwikkeling van dit vakgebied;
- **Inspire:** Het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen;
- **Connect:** Het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals teneinde hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden.

Algemene beschrijving

Facility Management Nederland (FMN) is dé beroepsvereniging voor het facilitaire domein dat als platform bindt en verbindt. FMN is een actieve vereniging, een netwerk van professionals, dat kennis en ervaring haalt uit de markt en onder de leden verspreidt. FMN heeft zich tot doel gesteld de positie van de facilitaire professional en het vakgebied facility management te versterken. Het facilitaire domein is veelomvattend en sterk in ontwikkeling. De behoefte aan actuele kennis, nieuws en standpuntuitwisseling groeit bij de FM professional. FM verantwoordelijken, leveranciers, adviseurs, docenten en studenten ervaren dit allen vanuit hun eigen invalshoek.

Een actief Lid binnen FMN draagt als vrijwilliger vanuit een natuurlijke gedrevenheid bij aan de verdere interne en externe professionalisering van FMN en daarmee aan de profilering van het vakgebied facility management. Hij draagt bij aan de doelstellingen om door middel van **Explore**, **Inspire** of **Connect** de leden en daarbuiten te bedienen. Intensieve en proactieve betrokkenheid bij alles wat FMN en haar leden bezighoudt en boeit geldt als belangrijke voorwaarde voor het vervullen van de rol. Het actieve Lid van FMN is goed in het maken van verbindingen en is gericht op samenwerking en dialoog. Het actieve Lid neemt deel aan een expertgroep, commissie, community of levert op een andere wijze een bijdrage aan de vereniging.

Taken en verantwoordelijkheden

Een actief Lid is voorgedragen door een ander lid of heeft zich aangemeld bij de vereniging. Een actief Lid beschikt over een lidmaatschap van FMN. Het actieve Lid is benoemd in een rol binnen een expertgroep, commissie, community of heeft een projectmatige rol. De activiteiten van het actieve Lid bestaat in zijn algemeenheid uit het volgende (niet gelimiteerd weergegeven):

- Het actieve Lid is zelfstandig of in teamverband verantwoordelijk voor het uitvoeren van het jaarplan van FMN of een deel van het jaarplan, waarbij het jaarplan is goedgekeurd door het bestuur van FMN.
- Enkele actieve Leden worden benoemd als voorzitter van een expertgroep, community, kenniskring of community. Zij krijgen hiermee de leiding over een groep en leveren een actieve bijdragen om de groep te begeleiden. De voorzitter van de groep heeft actief contact met het bestuurslid waar de groep onder valt en is verantwoordelijk voor het aanleveren van het jaarplan voor de groep aan het bestuurslid. Nadat het jaarplan is goedgekeurd, heeft de voorzitter van de groep de verantwoordelijkheid om de overeengekomen resultaten te behalen binnen de afgesproken termijn.
- Het actieve Lid is op de hoogte van de missie, visie en doelstellingen van FMN en volgt actief de marktontwikkelingen op het gebied van facility management. Een actief Lid ontvangt naar aanleiding van de bestuursvergaderingen van FMN een update over de belangrijkste activiteiten die binnen FMN plaatsvinden.
- Het actieve Lid draagt bij aan het opleveren van contentgerelateerde, relevante onderzoeken, white papers, presentaties of artikelen of levert een actieve bijdrage aan het organiseren of inhoudelijk invullen van bijeenkomsten uit naam van FMN of voert een projectmatige rol uit in het kader van een doelstelling van de vereniging.
- Het actieve Lid levert relevante content uit de markt aan bij FMN teneinde dit te kunnen delen met haar leden. Het actieve Lid levert gevraagd en op basis van zijn of haar expertise een bijdrage aan het beoordelen van content op relevantie en kwaliteit alvorens deze informatie te verspreiden binnen en buiten de vereniging.
- Het actieve Lid houdt zich aan het beleid van FMN op het gebied van gebruik van logo, benoemen van de vereniging en toetst vooraf bij de vereniging (voorzitter expertgroep, verenigingsmanager of voorzitter) of het logo of naamvoering daadwerkelijk gebruikt mag worden. Het actieve Lid handelt binnen de kaders van interne richtlijnen.
- Het actieve Lid kan namens FMN deelnemen aan relevante externe werkgroepen (bijvoorbeeld Platform Duurzame Huisvesting, IFMA WE community), hij of zij participeert in deze werkgroep om daarmee namens FMN een bijdrage te leveren aan een specifiek expertise of vraagstuk. Hij of zij houdt hierbij de beleidskeuzes van FMN in acht en handelt daar naar.
- Het actieve Lid heeft geen bevoegdheid om namens de vereniging financiële verplichtingen aan te gaan. Alleen de benoemde voorzitter per werkgroep heeft per geval tot een bedrag van max. € 500,-- en op kalenderjaarbasis tot een bedrag van max. € 1.000,-- het akkoord om verplichtingen aan te gaan. Verbintenissen met een hogere waarde worden door twee bestuursleden aangegaan.
- Het actieve Lid mag namens FMN bijdragen plaatsen op social media, artikelen schrijven, een bijdrage leveren aan interviews, discussies etc. Hierbij geldt wel dat het actieve Lid

zich niet negatief uitspreekt over onderwerpen waarbij de vereniging of het vakgebied wordt geschaad. Daarnaast mag een actief Lid niet discrimineren, schelden en geen onrechtmatige handelingen uitvoeren.

Competenties, kenmerken en ervaring

Een actief Lid van FMN is omgevingsgericht, snapt de context van FMN en weet de belangen van de vereniging effectief te positioneren. Hij/zij is alert op maatschappelijke, politieke, economische en technologische ontwikkelingen en houdt zicht op de invloed van deze ontwikkelingen op FMN en het domein facility management.

Het actieve Lid is een netwerker en heeft bijzondere interesse voor wat er in de buitenwereld gebeurt. Hij/zij denkt op een dusdanig abstractieniveau dat hoofdzaken van bijzaken worden gescheiden en een adequate vertaalslag wordt gemaakt naar de betekenis voor FMN.

Het actieve Lid beschikt over een breed netwerk in de facilitaire wereld en is in staat om verbindingen te leggen en potentiële leden of partijen aan te dragen.

Competenties:

- expert in zijn vakgebied en resultaatgericht;
- samenwerken en communiceren;
- creatief en doortastend;
- HBO of Academisch werk- en denkniveau;
- enthousiast en gedreven netwerker;
- overtuigend kunnen optreden;
- contactuele, communicatieve en adviesvaardigheden;
- intrinsiek gemotiveerde vrijwilliger;
- ervaring in of affiniteit met het domein Facility Management.

Tijdsbesteding

De tijdsbesteding van een actief Lid is afhankelijk van de doelstelling binnen het jaarplan van FMN. FMN verwacht minimaal dat het actieve Lid zijn bijdrage aan het jaarplan invult, dat hij of zij minimaal vier keer per jaar aanwezig is bij een FMN bijeenkomst, minimaal 80% van de vergaderingen van de werkgroep bijwoont en dat zij actief contact onderhoudt met de vereniging en de voorzitter van de werkgroep.

Een actief Lid wordt niet voor een bepaalde periode benoemd, maar zijn of haar termijn is afhankelijk van de doelstelling binnen de werkgroep. Op het moment dat een actief Lid niet kan voldoen aan bovenstaande aanwezigheid of zijn of haar bijdrage niet levert aan het jaarplan, kan hij of zij geroyeerd worden als actief Lid.

Vergoeding

De rol van actief Lid is onbezoldigd.

Bijlage 13. Leden rapportage FMN

Ledenrapportage FMN							Opzeggingen tegen het einde van het jaar 2017						
	Aanmeldingen 2017							Opzeggingen tegen het einde van het jaar 2017					
	Professional	Young professional	Student	Gratis	Erelid	Totaal		Professional	Young professional	Student	Gratis	Erelid	Totaal
januari						0							0
februari						0							0
maart						0							0
april						0							0
mei						0							0
juni						0							0
juli						0							0
augustus						0							0
september	3	2	6			11		-86	-36	-49	-14		-185
oktober	10	2	79			91		-50	-3	-17			-70
november						0							0
december						0							0
Totaal:	13	4	85	0	0	102		-136	-39	-66	-14	0	-255

stand 1 september 2017	
Professional	938
Young Professional	124
Student	242
Seniors	3
Ereleden	16
Gratis leden	19
Stand 1 september 2017 totaal	1342
Bij: aantal aanmeldingen vanaf september	102
Peildatum: 02-11-2017	
Aantal leden per 1 oktober 2017	
Professional	951
Young Professional	128
Student	327
Seniors	3
Ereleden	16
Gratis leden	19
Huidig ledenaantal	1444
Af: Opzeggingen tot einde jaar totaal	-255
Af: Correcties gemaakt gedurende het jaar	-1
Bij: Omzetting lidsoort	16
Prognose 1/1/18 ledenaantal	1204



Bijlage 14. Partner model

	Platina partner	Gouden Partner	Zilveren partner	Bronzen partner	Partner	Event * partner
Looptijd	3 – 5 jaar	2 – 3 jaar	2 - 3 jaar	2 - 3 jaar		
Tarief Per jaar	€ 25.000,-	€ 12.500,-	€ 7.500,-	€ 5.000,-	€ 2.500	Vanaf € 250,- per event
Vast/ Variabel	Zie inhoud	Zie inhoud	Zie inhoud	Zie inhoud		Zie inhoud
Dekking	landelijk	Landelijk	landelijk	Landelijk/ Regionaal		Event doelgroep
Exclusiviteit branche	Ja (op dit niveau partnerschap)	Geen	geen	geen		geen
Aantal Partners	Minimaal 2 Maximaal 6	Minimaal 4 Maximaal 10	Minimaal 5 Maximaal 10	ongelimiteerd		Afhankelijk van event

Inhoud partner model	Partner	Zilver	Goud	Platina	Event
Netwerken					
▪ Lid FMN Business Club	-	✓	✓	✓	x
▪ Actieve kennisdeling met expertgroep of commissie	✓	✓	✓	✓	x
▪ Entreekaart voor World Workplace (jaarlijkse facility conference van IFMA in de VS)	-	-	-	✓	x
▪ Introductie van contactpersoon bij voor partner relevante personen binnen FMN	✓	✓	✓	✓	x
▪ Gebruik maken van internationale relaties FMN	✓	✓	✓	✓	x
▪ Uitnodiging nieuwjaarsreceptie FMN	✓	✓	✓	✓	x 1
▪ 1 Presentatie/inhoudelijke bijdrage aan (landelijk) event	✓	✓	✓	✓	x 2
▪ Hoofdgast bijeenkomst expertgroep			✓	✓	x 3
▪ Boek een FMN spreker voor uw zakelijk event (1 event)		✓	✓	✓	x
Marketing					
▪ Logo op website (per 12 mnd)		✓	✓	✓	x
▪ Logo op uitnodigingen evenementen FMN		✓	✓	✓	x 4
▪ Logo op partnerpagina website FMN	✓	✓	✓	✓	x
▪ Logo op E-Zine		✓	✓	✓	x
▪ Artikel in E-Zine en/of website (redactie beslist over inhoud en planning)		✓ 3	✓ 3	✓ 4	x
▪ Partner profiel op de website		✓	✓	✓	x
▪ Facilitaire vacatures op website	✓	✓	✓	✓	x
▪ White paper op de website (in overleg & ter beoordeling FMN)	✓	✓	✓	✓	x
▪ 1 Direct mailactie onder leden (per 12 maanden) (regie & beheer bij FMN)			✓	✓	x
▪ 1 Enquête houden onder leden (regie & beheer bij FMN/themakeuze in overleg)				✓	x
▪ 12 Columns op website				✓	x
▪ Online webinar geven				✓	x
▪ Aankondiging FMN partnerschap op website en andere digitale uitingen		✓	✓	✓	x
▪ Gebruik FMN (partner) logo op eigen website				✓	x
▪ Banner op de website (per 12 mnd)			✓	✓	x
▪ Banner in E-zine	✓ 1	✓ 3	✓ 5	✓ 10	x
▪ Promotiemateriaal in goodie bag tijdens evenement				✓	x
Overig					
▪ Branche exclusiviteit op partnerniveau				✓	x
▪ Korting collectieve lidmaatschappen (vanaf 1 ^e lid)	%	✓	✓	✓	x

(Dit is een kader; als partners, behalve platina partners, onderdelen willen wisselen, dan kan dat, mits binnen kader en totaalbedrag!)

Contractmogelijkheden	Partner	Zilver	Goud	Platina	Event
1 jarig contract	✓	x	x	x	x
2 jarig contract	✓	✓	✓	x	x
3 jarig contract	x	✓	✓	✓	x
4 jarig contract	x	✓	✓	✓	x
5 jarig contract	x	x	x	✓	x

Bijlage 15. Marktomvang per facilitaire deelmarkt

Facilitaire Deelmarkt	Marktomvang (x € 1.000.000)	Marktomvang Uitbested (x € 1.000.000)	Uitbestedingspercentage	Aantal Medewerkers Uitbested	Aantal Aanbieders	Marktgroei percentage Totale marktomvang 2015 t.o.v. 2013	Marktgroei percentage Uitbestede markt 2015 t.o.v. 2013
Afvalmanagement	1.715	1.715	100%	4.712	224	0,7%	0,7%
Beveiliging	1.784	1.374	77%	27.928	2.965	5,20%	8,0%
Contractcatering	1.944	932	48%	11.591	139	4,1%	-2,6%
Document services	2.625	1.050	40%	7.818	20	4,1%	4,1%
Integrated Facility Management	4.222	151	4%	1.754	22	0,9%	8,0%
Schoonmaakdienstverlening	4.242	3.773	89%	162.202	13.380	0,5%	2,6%
Technisch beheer en onderhoud	4.776	4.202	88%	44.025	8.108	4,2%	5,4%
Textielverzorging	1.145	458	40%	5.499	259	-4,6%	-3,5%
Wagenparkbeheer	9.915	6.519	66%	3.888	180	0,6%	0,5%
Totaal exclusief vastgoed	32.368	20.174	62%	269.417	25.297	0,8%	2,4%
Beheer van vastgoed	40.329	12.716	32%	n/a	n/a	1,0%	-1,1%
Totaal	72.697	31.890	45%	n/a	n/a	0,9%	1,0%

Bijlage 16. Email aan de leden

Beste FMN'er,

Afgelopen donderdag, 5 april, heb jij een enquête ontvangen waarin we onze leden vragen stellen over de betrokkenheid bij onze vereniging. Nu is er gebleken dat bepaalde enquêtevragen bij sommigen onduidelijkheden of een negatief beeld hebben opgeroepen. Dit is absoluut niet de bedoeling geweest, vandaar dat we de vragen en de context waarin we deze stellen graag willen toelichten.

Het is voor de vereniging van belang om toegevoegde waarde te leveren voor onze leden. De betrokkenheid van onze leden bij de vereniging is daarbij van groot belang. In dit kader is Shannon van Hek dan ook met haar afstudeeropdracht bezig, waarin het onderzoeken en toetsen van de betrokkenheid van leden op verschillende niveaus wordt betrokken. Om bijvoorbeeld het 'continuerende commitment' van leden te toetsen worden er in de enquête vragen gesteld over 'het missen van bepaalde aspecten wanneer de vereniging niet meer zou bestaan of wanneer je géén lid van de vereniging meer zou zijn'

Wij kunnen ons voorstellen dat deze vragen zonder een nadere toelichting of context vreemd bij sommigen zijn overgekomen.

Indien u nog vragen heeft over de enquête kunt u die per mail sturen naar stagiaire@fmn.nl.

Met vriendelijke groet,

Michel Tobé

Bestuurslid FMN

Bestuurslid_partners@fmn.nl

Bijlage 17. Uitwerkingen enquête meerwaarde

Vraag 1

Top vijf belangrijkste punten - actieve leden			Top vijf belangrijkste punten - Niet actieve leden				
Kennis	45	Ambitie	3	Kennis	58	Gezelligheid	2
Netwerken	35	Ervaringen	2	Netwerken	52	Energiek	2
Ontwikkelen van het vakgebied	15	Betrokkenheid	2	Innovatie	23	Inspiratie	2
Professionele ontwikkeling	10	Prijs-kwaliteit	1	Professionele ontwikkeling	18	Visie/strategie	1
Innovatie	8	Actief	1	Prijs	17	Tools	1
Inspiratie	8	Internationaal	1	Bijeenkomsten	9	Snelle reactietijd op vragen	1
Prijs	7	Benchmarking	1	Vakgebied vertegenwoordigen	6	Gelijkgestemden	1
Bijeenkomsten/evenementen	5	Toegankelijkheid	1	Actuele vraagstukken	5	Smartbuilding	1
Transpiratie	5	Naslagwerk	1	Transpiratie	4	Geen verplichte aanwezigheid	1
Sociale infrastructuur	3			Toegang/laagdrempelig	4	Beleving	1
				Bedrijfsbezoeken	4	Omgevingsbewustzijn	1
				Tijd/locatie	3	Naamsbekendheid	1
				Benchmarking	3	Samenwerken	1
				Baanmogelijkheden	2		

Vraag 2

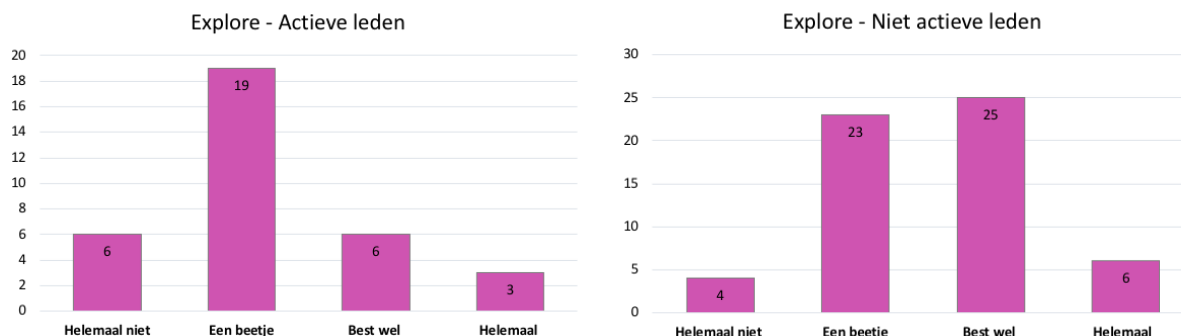
Positieve associaties - actieve leden			Positieve associaties - niet actieve leden			
Netwerken	17	History	3	Kennis	21	E-zine
Passie	8	Inspirerend	2	Netwerken	21	Betrokken
Expertise	7	Diversiteit	2	Expertise	14	Onderwijs
Leuke mensen	7	Toonaangevend	2	Actief	10	Gelijk gestemden
Kennis	5	Community Hospitality	1	Facilitaire professionals	7	Marktleider
Bijeenkomsten	4	Centraal	1	Gezellig	4	Informeel
Groot	4	Technologie groep	1	Bijeenkomsten	4	Marktonderzoek
				Saamhorigheid	4	Contact met werkveld
				FMN positief naar buiten brengen	4	Werkbaar platform van collega's
				Variteit	3	Jonge leden
				Congress	3	Alles omvattend
				Vakvereniging	3	Actueel
				Gedreven	3	Interessant
				Innovatie	3	Neemt leden mee
				Veel leden	2	Wisselende locaties
				Betrouwbaar	2	Landelijke spreiding
				Borrel op de facilitaire beurs	2	Laagdrempelig
				Goede communicatie	2	

Vraag 3

Negatieve associaties - actieve leden			Negatieve associaties - Niet actieve leden				
Onduidelijke koers	17	Geld	2	Bureaucraties	12	Teweenig bruikbaar	1
Slechte communicatielijnen	16	Intern gericht	2	Niet innovatief	9	Teveel ZZP'ers	1
Bureacratisch	8	Teruglopend leden	1	Hoge gemiddelde leeftijd	7	Doordramende leden	1
Afstandelijk/onbenaderbaar	8	Nadruk op vorm i.p.v. inhoud	1	Inflexibel en traag	6	Zelfde leden op bijeenkomsten	1
Lastige tijden	6	Negatief	1	Gesloten en onduidelijk	6	Activiteiten lastig inplannen (tijd en	1
Gebrek aan niveau	4	Veel leveranciers	1	Verweg van het werkveld	5	Doorgeslagen vakgedrevenheid	1
Gebrek aan daadkracht	4	Beperkte content	1	Ongerichte informatie	4	Laatste tijd afstandelijk	1
Geen vernieuwing in kennis	3	Veel tijd	1	Elitair/status	3	Geldklopperij	1
Teveel commerciële profilering	3	Opdringerig	1	Onpersoonlijk	3	Afnemende relevantie	1
Slechte website	3	Geen vakvereniging	1	Geen focus	3	Teveel mail	1
dominante leden, ego	3	Zelfde leveranciers	1	Teweenig leden	2	Weinig initiatief van FMN	1
Lastig verbinden	3	Zelfde mensen	1	Veel aanbieders, weinig beslissers	2	Verkeerde beslissingen	1
Niet altijd aansprekend	3	Weinig ruimte voor expertgroepe	1	Weinig zichtbaar	2	Geen toegevoegde waarde	1
Kliek	2	Saaie vergaderingen	1	Veel theorie	2	Leveranciers proberen business te m	1
Amateurisme	2	Gebrek politiek	1	Hoog overleg gehalte	2	Niet interessant voor young professi	1
Geen verenigingsblad meer	2			Verhouding professioneel/student	2	Gebrek aan relativering	1
				Teveel gericht op studenten	2	Gezien worden	1
				Duur	2	Ons kent ons	1
				Teveel soft service	2	Onvoldoende klantgericht	1
				Intern	2	Te weinig corporate	1
				Geen verbondenheid	1	Onzichtbaar	1

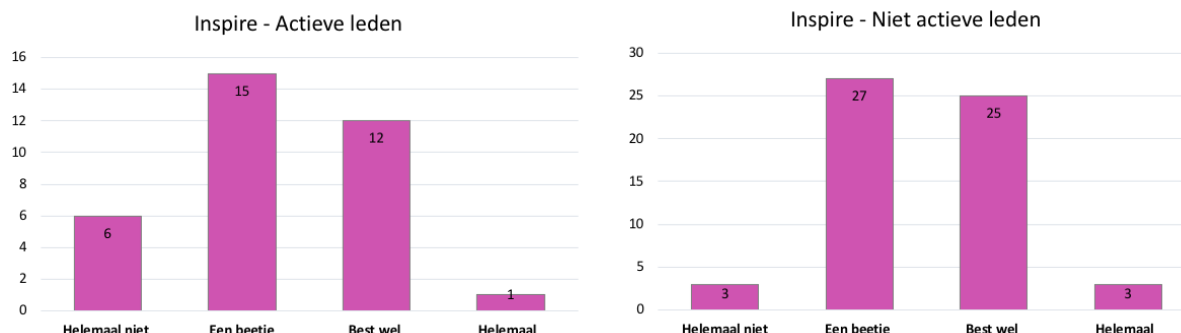
Vraag 4

De mate waarin de leden FMN associëren met het in kaart brengen, onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied.



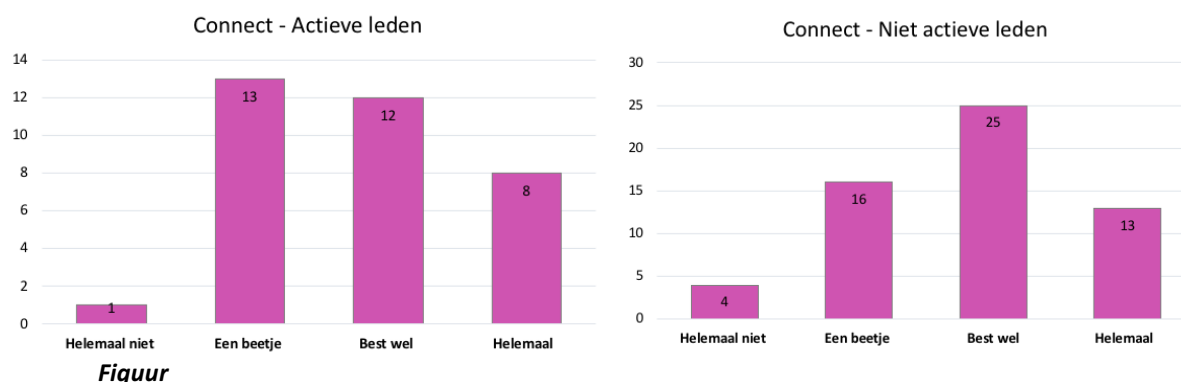
Vraag 5

De mate waarin leden FMN associëren met het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen.



Vraag 6

De mate waarin leden FMN associëren met het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden en professionals binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals om hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden?



Figuur

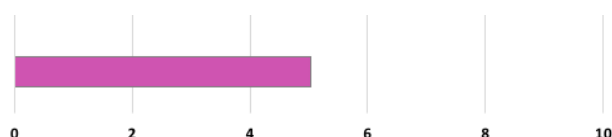
Vraag 7/8

Dier kenmerken van FMN - actieve leden			Kenmerken FMN - niet actieve leden		
Gesloten	4	Overzicht	1	Groot, traag, niet wendbaar	10
Terugtrekken wanneer het moeilijk	3	Netwerk	1	Intelligent	8
Oud traag	3	Trendy, spontaan	1	Trouw, verbindend en ondersteunend	4
Blaft maar maakt geen indruk	2	Wijs leerzaam	1	Groep	4
Uit de hoogte	2	Trouw, Betrouwbaar	1	Onzichtbaar	3
Mooi, maar sterft uit	2	Moet zich laten leiden	1	Ondernemend	3
Afwachtend	2	Open	1	Vriendelijk	2
Sociaal, gezellig	1	Speelt niet in op ontwikkelingen	1	Niet meegaan in ontwikkelingen	2
				Leergierig, van alle markten thuis	2
				Eigenwijs	1

Vraag 9

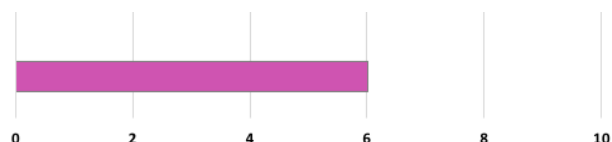
De mate waarin FMN voldoet aan de eisen die de leden bij een vakvereniging hebben?

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	2	4	1	6	6	6	4	5	0	0	34	5.03

Gemiddelde - Niet actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	3	1	2	4	9	11	17	11	1	0	59	6,02

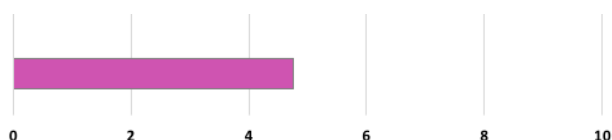
Vraag 10

Product verkrijging - actieve leden			productverrijking - niet actieve leden		
Andere netwerken	20	Scholen/opleidingen	4	Andere netwerken	10
Andere verenigingen	11	Beursen	3	Geen idee	8
Internet	6	Geen idee	3	Internet	7
De markt/leveranciers	5	Platformen	2	Andere verenigingen	6
				Facto	6
				Leveranciers	6
				Scholen	3
				Eigen relaties	2
				Congressen	1
				Top desk	1
				FMIS leveranciers	1

Vraag 11

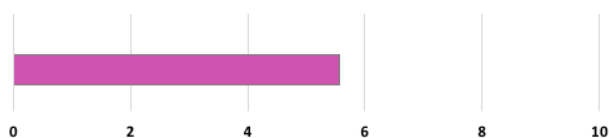
In hoeverre voldoet FMN beter aan de eisen van de leden dan de 'concurrenten'?

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	4	2	5	4	4	2	2	3	1	2	29	4,76

Gemiddelde - Niet actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	4	3	4	4	9	9	9	10	0	2	54	5,56

Vraag 12

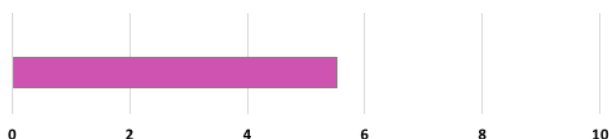
De mate waarin de leden tevreden zijn over de prijs-kwaliteit verhouding van de producten en diensten?

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	5	2	3	5	8	3	3	5	0	0	34	4,62

Gemiddelde - Niet actieve leden

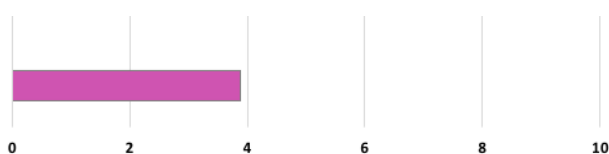


Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	4	0	4	5	14	9	15	7	0	0	58	5,53

Vraag 13

De mate waarin de leden vinden dat FMN haar belofte explore nakomt

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	4	5	5	5	5	4	0	0	0	34	3,88

Gemiddelde - Niet actieve leden

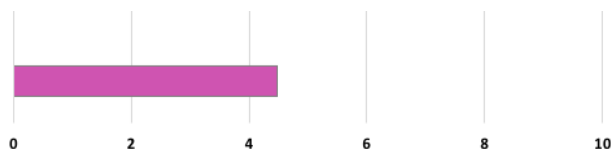


Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	2	5	1	13	7	18	2	0	1	55	5,24

Vraag 14

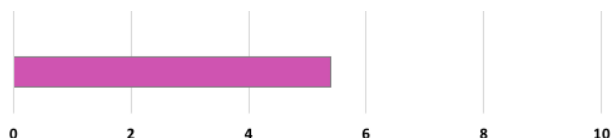
De mate waarin de leden vinden dat FMN haar belofte inspire nakomt

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	3	4	2	7	3	5	4	0	0	34	4,47

Gemiddelde - Niet actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	2	3	6	8	9	13	8	0	1	56	5,39

Vraag 15

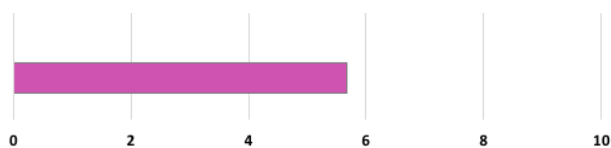
De mate waarin de leden vinden dat FMN haar belofte connect nakomt

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	2	2	3	4	2	7	5	2	1	34	5,21

Gemiddelde - Niet actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	6	1	4	3	7	12	9	13	2	0	57	5,68

Vraag 16

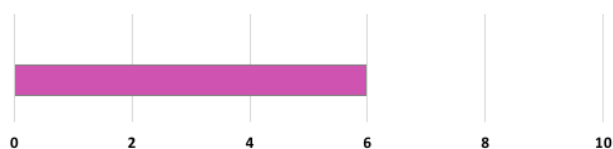
De mate waarin leden FMN aanbevelen bij vrienden, familie en/of collega's

Gemiddelde - Actieve leden



Schaal 1 - 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totaal	Gemiddelde
Aantal leden	5	1	3	2	6	5	3	6	3	0	34	5,29

Gemiddelde - Niet actieve leden



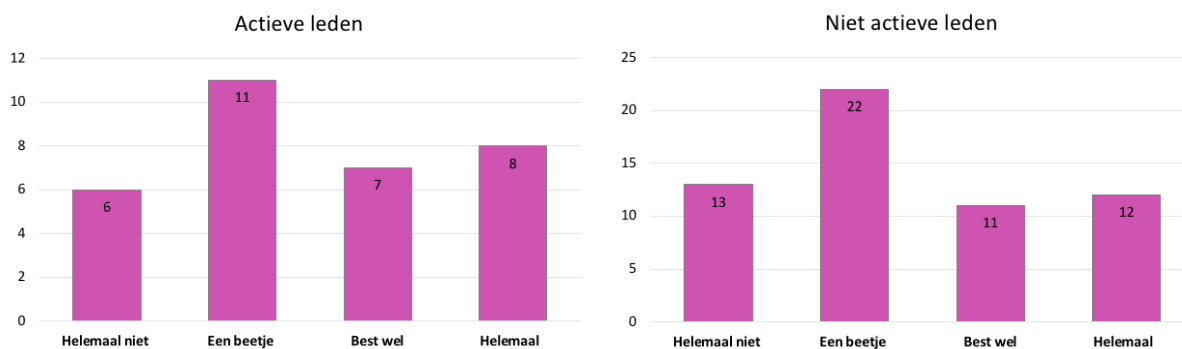
Vraag 17

De mate waarin de leden een lidmaatschap hebben omdat de werkgever betaald



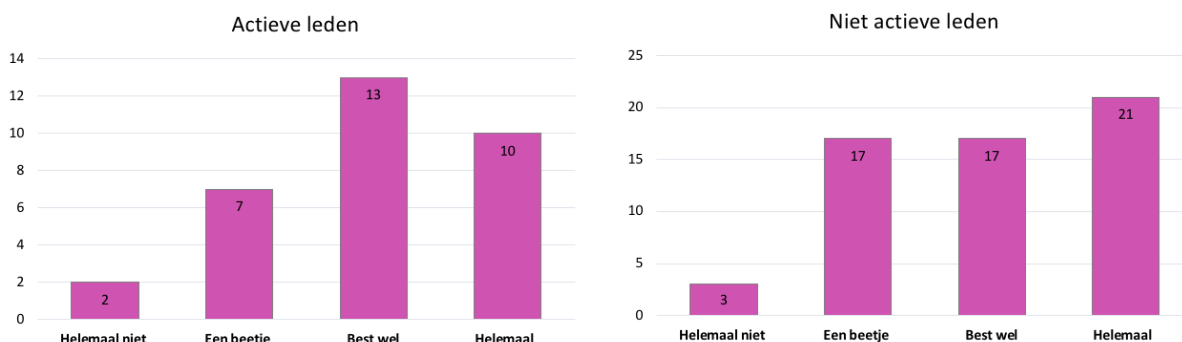
Vraag 18

De mate waarin de leden producten en diensten bij een andere vereniging afnemen, wanneer ze niet beschikbaar zijn bij FMN



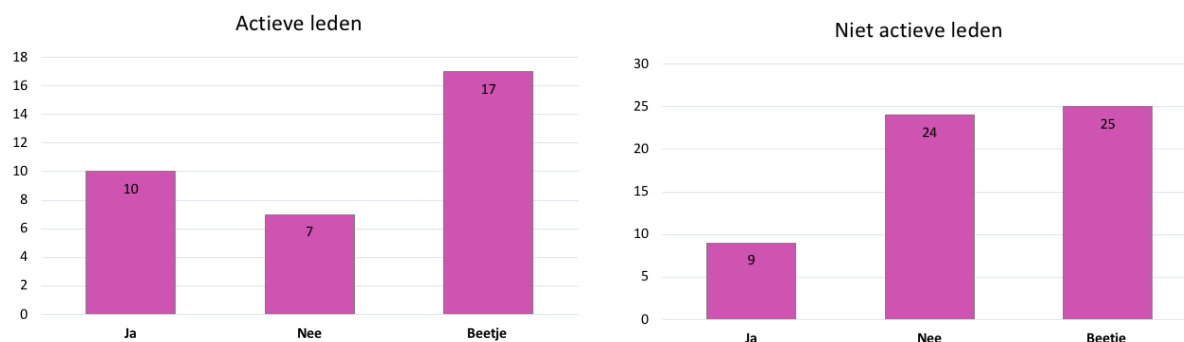
Vraag 19

De mate waarin de leden het jammer zouden vinden als FMN niet meer zou bestaan



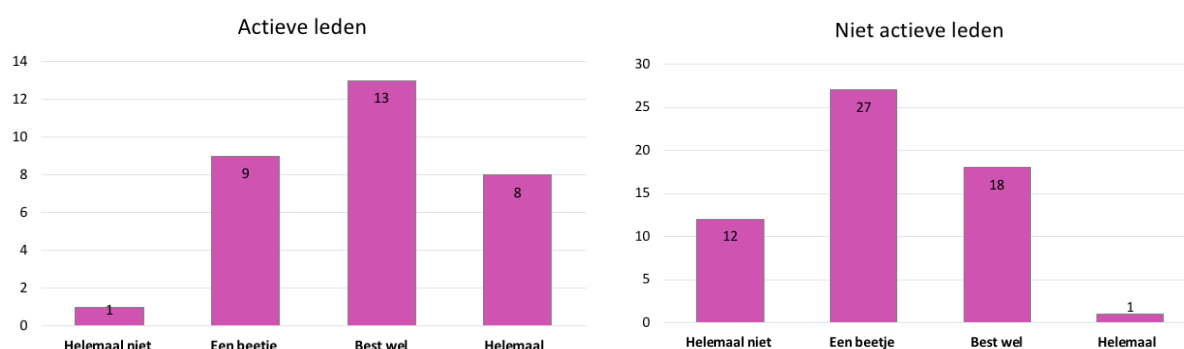
Vraag 20

De mate waarin leden zich onderdeel voelen van de FMN-community



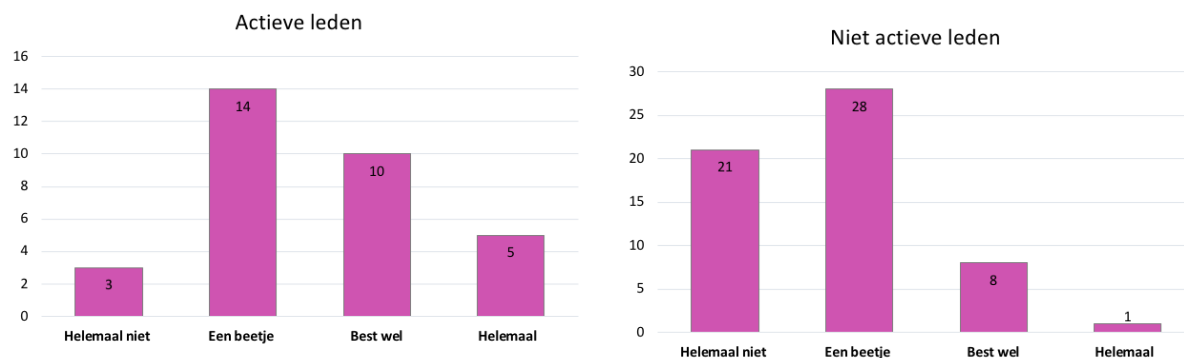
Vraag 21

De mate waarin leden zouden willen meedenken om de vereniging nog beter te maken



Vraag 22

De mate waarin leden geld en/of tijd in FMN willen steken om de vereniging nog beter te maken



Bijlage 18. Interview Facilicom

Platina partner van FMN

Contactpersoon Geert van de Laar

Partner sinds 2015. Voorheen was Gom Schoonhouden, een divisie van Facilicom partner sinds 2003.

1. *Wat is uw ervaring als partner met FMN? (Goed of slecht en waarom?)*

Ja dat zijn wel wat brede vragen. Wij zijn al behoorlijk wat jaren partner. In de eerste instantie waren wij dat met een van onze divisies, GOM Schoonhouden en sinds een aantal jaren zijn wij als Facilicom Group partner, hoofdsponsor van FMN. Wij hebben als ervaring gewoon in de reguliere samenwerking, ik denk dat die over het algemeen positief is. En dat wij ook wel een nette spinoff krijgen, want als partner, zeker als sponsor wil je natuurlijk ook altijd wel dat het sponsorschap wat bekendheid gegeven wordt. Ik denk dat dat allemaal correct verloopt. Dat het op zich een goede samenwerking, anders zouden we ook al niet al behoorlijk wat jaren die sponsor. Want jij noemt het partnerschap, ik noem het altijd wel even sponsor. Alleen ja waar wij even wat, waar de wegen elkaar een beetje scheiden, waar wij het dus niet met elkaar over eens zijn is het hele Facility for Future event he. Je weet waarschijnlijk dat FMN sinds wat is het nu, nu al de tweede keer Facility for Future organiseert. Dat is voor jou bekend?

Ja.

Ja, daar waar wij natuurlijk voorheen de beurs facilitaire hadden, hebben wij sinds vorig jaar dus opsplitsing en ja als hoofdsponsor waren wij ook een van de kartrekkers wel en hebben wij vorig jaar mee gedaan aan het Facility for Future, maar ja toch wel door de wat tegenvallende resultaten en ook dat het lastige is dat je dan met verschillende partijen aan zo'n event werkt en dat verschillende partijen ook verschillende ideeën hebben. Hebben wij gezegd dit jaar doen wij daar niet aan mee. En dat is natuurlijk wel jammer als je als partner ook hoofdsponsor bent en je doet dan niet aan zo'n belangrijk event mee, omdat gewoon belangen uiteenlopen. Ja, dat is eigenlijk niet goed, dat zou niet mogen. Maar ja het is wel. Je kunt als partner, bij alles, ook privé, ben je het ook weleens niet eens met elkaar eens.

Ja, helaas,

Over het algemeen vind ik wel dat ja dat samenwerking wel goed verloopt, elkaars belangen gerespecteerd worden.

2. *Wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?*

Ja, ik gaf het eigenlijk al een beetje aan. Enerzijds vinden wij het natuurlijk belangrijk, omdat wij zeg maar toch een grote partij Facility Management zijn, dat je je mee ontwikkelt aan het vakgebied FMN. Het vakgebied van Facility bedoel ik. Dus dat je, als Facilicom willen wij ook graag aan dat vakgebied aan die ontwikkeling meedoen. En daarin zie je dat FMN natuurlijk een serieuze partij is. Een serieuze partij richting de onderwijswereld, een serieuze partij richting de hele doelgroep van Facility Management. Misschien een onvoldoende partij richting politiek. Maar je ziet wel dat FMN natuurlijk een, ja, een serieuze partij is, en daar waar wij, wij vinden dat wij ook een serieuze partij zijn en dat je dus samen een aantal gelijke plannen hebt. En daar, Ja goed gezamenlijk in kunt optrekken. Het enige wat wel is, is kijk FMN is echt een beroepsorganisatie, he dus het richt zich op de ontwikkeling van het beroep van de Facility Manager en het vakgebied van Facility Management. Daar waar FMN eigenlijk geen brancheorganisatie is. Dat is soms wel wat jammer. Kijk als je. Neem je dit gesprek op, of notuleer je het? Dat had ik eerder moeten vragen.

Oh nee ik neem het op.

Oké, nee heel goed, ik denk anders dan praat ik zo snel, dan kan je niet alles opschrijven.

Nee zo snel schrijf ik ook niet dus daar ben ik op voorbereid haha.

Ja, maar uhm, kijk het is dus echt een beroepsorganisatie, want soms zou het ook weleens goed zijn, en daar heb ik met Nathalie Hofman ook wel over gesproken, dat er ook voor onze

branche een brancheorganisatie. Kijk bijvoorbeeld als je naar beveiliging kijkt, die hebben een brancheorganisatie die opkomt voor de belangen van de beveiligingsbedrijven. De schoonmaakbranche heeft de OSB, een brancheorganisatie. De cateringbranche heeft de VDK, dat is ook een brancheorganisatie, eigenlijk de bedrijven die zich op multidisciplinair richten, dus op meerdere facilitaire diensten is er eigenlijk geen brancheorganisatie. Het zou ook wel mooi zijn dat FMN in plaats van alleen de beroepsorganisatie die het nu is zich ook wat meer zou transformeren richting een brancheorganisatie en wat opkomt, meer wat opkomt voor de belangen van de branche in zijn geheel. Dus niet alleen voor de doelgroep van Facility Managers maar ook voor alle aanbieders in de markt en bijvoorbeeld ook zou staan voor een cao voor facilitair managers, een cao voor facilitair coördinatoren. Waar een brancheorganisatie ook vaak wat meer een vuist richting de politiek kan maken telt dat voor een beroepsorganisatie in mindere maten.

Ja dus dan zouden de mogelijkheden inderdaad wat groter worden. Duidelijk.

3. En dan de volgende vraag. Het lijkt een beetje op de vorige. Wat maakt dat u graag partner bent van FMN?

Nou ja, ja die lijkt inderdaad op de vorige. Het maakt natuurlijk wel dat wij genoeg gezamenlijke belangen zien. Dus dat je inderdaad, dus wat ik al zei, gezamenlijk die facilitaire markt mee wil ontwikkelen en anderzijds, daar moeten we natuurlijk ook eerlijk in zijn, is dat we ons ook een commercieel dat speelt natuurlijk ook mee. Je sponsoort FMN, omdat daar een grote groep van onze doelgroep natuurlijk lid van is en als wij op bijeenkomsten komen ook die doelgroep kunnen aanspreken. Het is natuurlijk ook een netwerk van een heel gerichte doelgroep voor ons. He dus behalve dat je gezamenlijke belangen hebt tot het ontwikkelen van de markt, zit er ook wel een commercieel belang. Dat moeten we natuurlijk ook niet helemaal onder stoelen of banken steken.

En is het hierbij dan echt uw belang om zeg maar meer mensen bij uw organisatie te betrekken?

Ja of in ieder geval, dat is natuurlijk wel de reden waarom wij natuurlijk hoofdsponsor zijn, dat je ook het label Facilicom, niet alleen de naamsbekendheid daarvan wil vergroten. Maar ook waar wij voor staan als Facilicom, dat je dat ook meer aan die doelgroep van Facility Managers kan over brengen. Dat je natuurlijk toch een soort van portaal hebt of een medium hebt van wat FMN heeft, waarmee je ook jezelf meer kunt profileren. En daar zit natuurlijk wel altijd een bepaald spanningsveld, want de bedoeling is natuurlijk niet dat je als sponsor/partner al te commercieel op bijeenkomsten van FMN wordt. Want dan is het ook weer niet, dan is het geen gelijkwaardige netwerk punt. Maar ja, het speelt natuurlijk wel mee voor ons, als er geen commercieel belangen aan zat. Het is dat, het is beide. Dat je en de markt mee kan ontwikkelen, maar ook dat er commerciële belangen bij zitten, dus dat er een mooi evenwicht is.

Ja precies, een mooie balans.

Ja.

4. U heeft aangegeven dat u eigenlijk de vakvereniging graag als branchevereniging zou zien. Zijn er verder nog bepaalde aspecten aan het partnerschap die u zou willen veranderen?

Ik denk dat. Kijk als je bijvoorbeeld kijkt naar dat Facility for Future he, dat was natuurlijk echt een event wat ook samen met partners is opgezet en waar nu dan weliswaar niet meer met alle partners, want wij er niet meer aan mee doen. Ik denk dat, dat partners/sponsors vaker wel als klankbord gebruikt zouden kunnen worden. Voor ontwikkelingen binnen de branche waar FMN zich op zou moeten richten. Eigenlijk zou je kunnen zeggen, als FMN een jaarprogramma 2018 of 2019 gaat maken een strategische notitie maakt. Ja, dan hebben ze natuurlijk met die partners een aantal professionals aan boord die ze toch ook wat meer als klankbord zouden kunnen gebruiken.

Ja, en daardoor wordt dan ook de rol die jullie spelen in de ontwikkeling van het vakgebied weer wat groter.

Ja, een bijdrage, dan kunnen we er ook in ieder geval ideeën over hebben, of de trends die FMN in de markt ziet, die kunnen ze dan ook bij een aantal grote bedrijven toetsen of wij ook diezelfde trends zien. En of dat ook het gene is waar wij op moeten gaan inspelen ja of nee.

Ja precies. Dat je echt goed op de behoefte kan inspelen.

Ja. Dus ik denk dat, kijk als wij als partner en als sponsor, denk ik dat wij best wel genoeg exposure krijgen. Dat zou denk ik wel mooi zijn dat we dan iets meer ook als partner bij ja, strategische ontwikkelingen binnen FMN betrokken worden dan vanuit onze expertise als soort van klankbordgroep gebruikt worden.

Duidelijk.

5. En dan is het alweer de laatste vraag. Wat was voor u de drempel om partner van FMN te worden?

Nou eigenlijk hebben wij het nooit zo zeer een drempel gezien. Wat ik al zei, wij zijn natuurlijk al best wel lang partner en hoofdsponsor. Nee eigenlijk heeft daar geen drempel, het is er is geen sprake van een drempel, nee, nee.

Oké dat is helemaal mooi.

Dat was het interview dan. Dus ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd.

Bijlage 19. Interview Yask

Gouden partner van FMN
 Contactpersoon Rita Kostwinder
 Partner sinds 2008

1. *Wat is uw ervaring als partner met FMN?*

Die zou ik als constructief willen omschrijven. Goed met elkaar in gesprek. Niet altijd face to face, maar wel persoonlijk, in de zin van joh je elkaar op netwerk borrels tegen, maar je komt ook dus natuurlijk op FMN-activiteiten elkaar tegen. De jaarlijkse bijeenkomsten die woon ik altijd bij. Dus het wijlen en zijlen van FMN als brancheorganisatie word ik middels Nathalie Hofman dan nu op de hoogte van de ontwikkelingen van de fusie die eraan zitten te komen omtrent het financiële gedeelte ook. Dus ik vind dat prima zo. Wil ik meer contact dan ja kan ik dat ook zelf organiseren. Maar frequente persoonlijk live meetings hebben we minder vaak. Dus misschien 2 – 3 keer in het jaar.

En heeft u dan behoefte aan meer live meetings?

Nee.

Gewoon prima zoals het gaat.

Ja prima. Ja, kijk weetje en als er echt behoefte is dan organiseren we het dan wel. Maar ik vind het onzin om bijvoorbeeld drie meetings op jaarbasis vast te leggen. Meestal hebben we naja, bezoek ik dus de jaarlijkse vergadering en hebben we één keer per jaar een persoonlijk gesprek omtrent het sponsorship en ook even een beetje te maken van het jaar en waar staan wij en wat verwachten we van elkaar en dat vind ik voldoende.

Duidelijk.

2. *En wat vindt u het belangrijkste aan uw partnerschap met FMN? Of in ieder geval belangrijk aan uw partnerschap?*

Nou, wat ik belangrijk vind is kennisdeling. Dus dat vind ik een hele belangrijke. En ik zou ook ertussen. Maar ook bijvoorbeeld om de facilitaire organisatie beter op de kaart te laten. Dus het imago van het facilitaire wereld om dat te verbeteren. Daar vind ik de brancheorganisatie een belangrijke taak in hebben. Dus dat moeten we ook gewoon gezamenlijk doen. Ik vind kennisdeling, innovaties in de branche een belangrijke en ik wil ook meehelpen om het imago van de facilitaire wereld om dat beter op de kaart te zetten.

Ja, en zijn er verder nog andere aspecten die u belangrijk vindt aan het partnerschap?

Nou ik vind dat ze nog wel een meer voortrekkersrol zouden kunnen betekenen op het moment bijvoorbeeld als de wet gaat veranderen. Dus de AVG de nieuwe Europese privacywetgeving vanuit een brancheorganisatie zou ik wel liever zien van jongens let op dit zijn de voorschriften en dat en we zouden eventueel een workshop organiseren omtrent deze veranderende wetgeving. Soms mis ik dat wel, want dat heeft direct uh, dat raakt alle leden en naja daar mogen ze wel een pro actievere rol in pakken.

3. *Wat maakt dat u graag partner bent van FMN?*

Nou dat is vanuit het verantwoordelijkheidsgevoel heb ik sowieso dat dat als je facilitair speler bent en je doet mee in de top 10 dan vind ik ook dat je ja verplicht bent om de branche verder vooruit te helpen. Dus die verplichting voel ik ook echt om vooruit te helpen en ik moet zeggen de events dat FMN ook organiseert dat spreekt mij ook aan. En wellicht dat ik niet altijd zelf ga, maar dan zorg ik wel dat iemand vanuit de organisatie aangesloten is. En dat betreft dan ook meestal om kennisoverdracht te doen.

Daarom bent u aanwezig bij de evenementen?

Ja, of iemand van Yask he. Ik niet zelf altijd.

Nee, precies. En beschouwt u dan de evenementen ook als netwerk momenten?

Ja, zeker. Ja. En niet zo zeer om er dan iets uit te halen of wat dan ook, maar ook veel gezellig om de collega's in de branche te zien en even bij te praten en te kijken van joh weetje, waar lopen jullie tegen aan. Waar kan ik, waar, waar, kan ik zulke vragen stellen. Maar zeker wel om ja gezellig met elkaar over het vak te hebben. Dus ontmoeten vind ik dan ook belangrijk. Er is ook wel FMN connect, het ontmoeten en dat ze dat organiseren en faciliteren vind ik ook een belangrijke reden om aangesloten te zijn.

4. En u heeft net natuurlijk al aangegeven dat u vindt dat de organisatie meer een leidende rol kan hebben in wetveranderingen. Zijn er verder nog andere aspecten die u aan het partnerschap zou willen veranderen?

Nou de uhm, ja ik ben nog wel wat, volgens mij zijn ze nu gefuseerd met NFC en ik verwacht dus eigenlijk meer kengetallen, maar dat heeft ook met die kennisdeling te maken. Dus en, ja ik weet niet hoeveel leden ze nu hebben, 25 honderd of zo, of. Maar om eens te vragen van joh weetje waar hebben de leden nu echt behoefte aan, om daar het net op te halen. En als brancheorganisatie, ja spelen wij in het politieke spel helemaal nog geen rol. Tenminste ik merk het niet.

Maar u zou dus als partner willen weten waar de leden van FMN, behoefte aan hebben?

Ja dat is één aspect waar de individuele leden echt behoefte aan hebben. Wat ze vinden van Facility for Future is dat nou weer het organiseren van een beurs of wat dan ook. Maar als je kijkt naar de kosten en naar datgene wat dat opbrengt. Of is dat veel meer van joh weet je gratis workshop verzorgen, of omtrent veranderende wetgeving, of is het ook veel meer een lobby in de politiek om het vak de branche beter te kunnen regelen. Bijvoorbeeld een cao maken voor de facilitaire specialist. Als dat een schoonmaker is of licht technisch medewerker, of een hospitality dame. Het is gewoon schoonmaak van het facilitaire domein. En dan heb je de politiek daarbij nodig.

5. Oké, en dan de laatste vraag alweer, wat was voor u de drempel om partner te worden van FMN?

De drempel. Nou er was niet zo zeer een drempel, alleen ik heb wel getwijfeld, van joh weetje voor welk sponsorship gradatie moet ik nu gaan tekenen. Ga ik voor brons, ga ik voor zilver of ga ik voor goud? In mijn optiek, want ik ben nu 3 jaar goud, geeft het goud mij minder, ik word nu wel getriggerd denk ik, van joh weetje laat ik de volgende jaren eens brons zijn en dan kijken wat dat mij dan brengt. Maar ik heb eigenlijk goud gedaan vanwege ideologisch, omdat ik vind van joh, naja ik vind een brancheorganisatie belangrijk, alleen ik merk het verschil tussen brons en goud, weet ik niet of dat echt merkbaar is. Dus heb ik dat ik volgend jaar brons ga worden. Dus dat is geen drempel om geen lid te worden, maar wel meer de vraag van joh wat brengt een gouden sponsorship nou echt met zich mee. Wordt je voor geïnformeerd, wordt je uh hee, dus dat. En misschien volstaat brons in de toekomst. Ja, dus dat wilt u gewoon gaan uitproberen of het beter past, of het een betere match is. Precies.

Oké, dat was het. Hartelijk dank.

Bijlage 20. Interview Bruinsma

Zilveren partner van FMN
 Contactpersoon Helga Verheijen – Bruinsma
 Partner sinds 2016

1. Wat is uw ervaring als partner met FMN? (Goed of slecht en waarom?)

Nou op zich goede ervaring, we worden redelijk wat mogelijkheden geboden voor ja exposure en uhm, de contacten zijn ook goed met mensen die voor ons van belang zijn hiervoor.

En welke exposure ervaart u vooral als goed?

Nou de bannermogelijkheden in de nieuwsbrieven. We hebben weleens een advertorial en advertentie gehad in het magazine, even kijken wat hebben we nog meer. Ja op bijeenkomsten hanger er ook banners op tv's en ons logo komt hier en daarvoor op de website. Dat soort dingen. Dat zijn wel prima dingen, ja.

U zegt ook dat u het contact als goed ervaart, kunt u daar een paar voorbeelden van noemen?

Ja, we hebben meestal wel jaarlijkse gesprekken met Marie-Therese, en dat gaat prima. En nu ook onlangs een gesprek gehad met Michel en ja ik moet zeggen dat dat ook prima verloopt.

En dan voelt u zich ook gehoord en begrepen?

Jazeker.

2. Oké, dan de tweede vraag, Wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?

Nou dat wij ook goed op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de facilitaire branche. Daar halen wij onze inspiratie uit, we leggen contacten met anderen mensen die zich bezighouden, ook met projectinrichting, dus daar komen ook wel leuke contacten uit voor. Ja verder natuurlijk meer de exposure mogelijkheden.

3. Is dit ook wat u graag partner maakt van FMN en heeft u nog andere dingen waardoor u graag partner bent?

Nee, dit zijn wel de belangrijkste redenen.

4. Duidelijk. En als u bepaalde aspecten aan het partnerschap kunt veranderen, welke zouden dit dan zijn?

Nou voorheen zaten er nog weleens mogelijkheden bij om bijeenkomsten van nif of nive, ik weet niet precies hoe dat genoemd wordt, bij te wonen. Dat is de groep waar Marie-Therese ook bij betrokken is. En volgens mij heb ik dat niet meer teruggezien. Ja en er staan een paar dingen in in het partner model wat zeg maar aangeboden is, waar wij niet zo snel gebruik van zullen maken.

En welke dingen zijn dit dan?

Nou wij doen op dit moment nog niet zo veel met expertgroepen. Ik heb dit wel al een paar keer aangegeven, maar op de een of andere manier komt dit niet helemaal lekker van de grond.

Die zou u dan het liefst weg halen uit het model?

Ja, of toch op de een of andere manier in betrokken raken. Alleen ik heb al een paar keer geprobeerd zeg maar met de mensen die die groepen voor zitten contact te leggen, maar dat werkt een beetje moeizaam.

Oké, dus u zou juist graag betrokken willen zijn in de expertgroepen?

Ja, of in ieder geval om misschien een keer een kennismaking te doen, om te kijken of dat wat is. En ja wij zullen ook niet zo snel gebruik maken van een spreker voor een zakelijk

event. En we maken ook geen gebruik van de vacatures voor op de website. En we zullen denk ook niet zo snel een white paper aandragen. Dus dat zijn op zich dingen die ja misschien voor de gemiddelde partner wel interessant zijn, maar voor ons niet zo veel extra aanbied denk ik.

En zijn er dan bepaalde dingen die u juist wel graag zou willen zien die er niet zijn op dit moment?

Nou ik zag dat er wel weer gewerkt wordt aan het event Facility For Future, dus wellicht dat we daar nog een plekje of exposure mogelijkheid zouden kunnen krijgen. Ja dat is het een beetje eigenlijk.

5. *Oké, en wat was voor jullie de drempel om partner van FMN te worden?*

De drempel. Ja, dat is denk toch. Dat zijn twee dingen. Het is een flinke investering voor een bedrijf met onze omvang. En even kijken, drempel. Ja het vraagt natuurlijk best wel veel tijd om er echt wat uit te halen. Maar goed dat is altijd zo, dus dat is op zich, dat kan ik niet echt als bezwaar opnoemen. Laten we zeggen dat dat meer gewoon een flinke kostenpost is. En als je kijkt naar de gemiddelde partner zeg maar die er bij FMN zijn. Denk ik dat wij relatief klein zijn qua omzet voor het partnerschap dat wij afnemen. Dus daarom is dat voor ons best wel een flinke hap uit het marketingbudget.

En vind u dan wel dat de kosten en de kwaliteit voor wat u ervoor terugkrijgt wel in balans zijn?

Uhm, ja dat zijn wij dit jaar een beetje opnieuw aan het bekijken. Voorgaande jaren vond ik dat tussen de voldoende en de goed zeg maar. En dit jaar willen we dat dus nog even opnieuw ervaren. Hoe wij dat zien.

Oké, dat waren de vragen, hartelijk dank voor uw tijd.

Bijlage 21. Interview SCA

Zilveren partner FMN
 Contactpersoon Eduard Devenijns
 Partner sinds 2009

1. *Wat is uw ervaring als partner met FMN?*

Oeh, dat is een mooie open vraag. Ik denk, en ik weet niet wat voor vervolgvragen er zijn, dat gaan we wel merken. Ik denk, een goede club, positieve ervaringen, professionele organisatie. Ja ik zie nog wel wat punten waar ik meerwaarde uit zou kunnen halen, maar dat zal vast een van jouw vragen zijn.

Ja, dat klopt. Kunt u ook een voorbeeld geven bij dat het een professionele club is, of dat u een goed gevoel erbij heeft.

Nou ik ben uitermate, maar dat weet ze, ik ben uitermate tevreden om het zo maar te zeggen, met de manier van communiceren en de pro activiteit van FMN, maar Marie-Therese in het bijzonder. En dat heb ik al een paar keer ook aangegeven, tegen een aantal mensen. Ja ik denk dat dat voor jullie organisatie een hele waardevolle kracht is.

Nou, dat is heel fijn om te horen.

Ja, dat weet ze zelf ook hoor. Ik ben uh. Marie-Therese is dat, Schutman of schatman. Ben even de achternaam kwijt.

Ik weet wie u bedoelt.

Maar geeft het gerust door.

Ja, dat zal ik zeker doen. En zou ik u nog kunnen vragen wat u zo goed vindt aan de communicatie die u met haar heeft?

Ja proactief, netjes, zorgvuldig, en dat eigenlijk. Wat je verwacht.

En ook qua frequentie.

Prima. Ja dus dat, ja dat is gewoon complimenten.

2. *Dat is goed om te horen. En wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?*

Nou laat ik het zo zeggen, waar ik uiteindelijk naar opzoek ben is een koppeling met een stukje, ja een commerciële koppeling, laat ik het zo zeggen. En wat bedoel ik daarmee. Ik ben lid op mijn sponsors van FMN maar wat ik nog onvoldoende terug krijg is de, ja het genereren van business uit dat partnership. Ik ben altijd op zoek naar de toegevoegde waarde. Ik betaal een paar duizend euro en maar ja ik probeer ook inzichtelijk te maken wat dat aan business oplevert. En en maar dat kan ook in omzet zijn zeg maar, maar dat kan bijvoorbeeld ook uit marketingperspectief zijn he. Het communiceren van merken en ja brandimage. Ik denk dat we daar een actievere rol in moeten zoeken samen.

En heeft u dan bepaalde ideeën hoe u dat dan voor u zou zien.

Ja ik heb weleens een uitnodiging gestuurd voor een fabrieksbezoek gedaan voor jullie leden, he de FMN leden, daar is nol response op gekomen.

Vanuit de organisatie zelf? Of?

Nou ja, FMN heeft het helemaal prima gesupport, alleen leden, ja die hebben er niet op gereageerd. Onvoldoende. De vraag is ja waar licht dat dan aan? Nou je vroeg even om een voorbeeld. En dus daar ben ik wel naar opzoek.

Ja, duidelijk. En bent u dan bijvoorbeeld ook geïnteresseerd in het netwerken voor de organisatie van u? Wanneer u bijvoorbeeld op evenementen bent?

Nou ja er zijn, ja daar ben ik wel in geïnteresseerd. Wat minder in de andere partnerbijeenkomsten met de andere partners, maar meer met de leden.

Zodat de leden ook betrokken kunnen raken bij uw organisatie?

Ja. Ja.

Duidelijk.

3. En wat maakt dat u graag een partner bent van FMN?

Ja dat laatste, ik denk dat het een uitstekend platform is in de markt. Vandaar dat ik ook ja partner ben, sponsor ben. Maar ja wat ik eerder heb gezegd, daar zie ik nog een stuk toegevoegde waarde zeker. Ja dat zou ik graag willen.
Ja, duidelijk.

4. Dan is dit alweer de laatste vraag. Wat was voor u de drempel om partner van FMN te worden?

Uhm, eigenlijk geen drempel. Maar waar ik altijd wel naar kijk is. Ja, hoe proactief en in hoeverre wordt er samenwerking gezocht met de sponsors of de fabrikanten, wat wordt er geboden. En ja daar zitten dus toch wel een aantal verbeterpunten. Een heb ik net genoemd.

En wat zijn de anderen.

Nou ik zit gelijk te denken. Ik ben ook lid van andere netwerkorganisaties. Die is overigens meer in de hospitality markt. En die is een stuk kleiner, maar daar is men ook selectiever. Daar heeft men 100 maximaal 100 leden of 150 leden van hotelketens. Zeg maar facility managers van hotelketens. Dus dat netwerken is kleiner, maar ook exclusiever. Zeg maar in mijn categorie papierleverancier, of hygiëne papierleverancier is er maar één partner. In de categorie food leverancier hebben zij maar één partner. In de categorie he zo zijn er een aantal categorieën. Maar in elke categorie hebben zij maar één partner om daarmee een stukje exclusiviteit naar de partner te kunnen aanbieden. Maar wat zij ook doen. FMN heeft dat volgens mij ook wel hoor, één leverancier per categorie, maar wat zij ook doen is bijeenkomsten organiseren met de leden, waar de partners bij zijn. en dat is dus een uitstekend moment om te netwerken.

En dat zijn dus aspecten die u mist bij FMN?

Ja.

En heeft u verder nog andere aspecten waar u meerwaarde in ziet voor een partnerschap?

Nee op dit moment niet.

Dan waren dit de vragen, hartelijk bedank.

Bijlage 22. Interview Kien

Zilveren partner van FMN
 Contactpersoon Marjolein Mol
 Partner sinds 2016

1. *Wat is uw ervaring als partner met FMN? (Goed of slecht en waarom?)*

Nou wij, Ik ben er nu zo'n twee jaar bij betrokken. Sinds wij partner zijn geworden, ik vind dat jullie heel veel leuke events organiseren. Inhoudelijk denk ik dat soms nog wel wat meer en beter kan. En dan is het jammer dat het initiatief als zo'n magazine bijvoorbeeld is komen ter vervallen. En dat daar nog niet echt alternatieven voor geboden zijn.

Wat is komen te vervallen?

Oh een magazine. Jullie hebben zo'n, een magazine uit. Er mist nog iets zeg maar waar je je bedrijven ook echt een beetje podium kunt geven. Er is op die events wel een uh. Drills zo'n. En dan hebben jullie zo'n ja presentatie, dus daar komt wel iets van een sheet voorbij. Maar inhoudelijk vind ik het nog weinig handvaten bieden om echt podium te hebben. Ik denk natuurlijk dat de wet 5 dus daar kunnen we wel wat dingetjes in aanleveren. Maar heel veel naar mijn idee ook niet.

Oké, duidelijk.

2. *En wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?*

Ja voor ons was voornamelijk naamsbekendheid, omdat wij een nieuwe naam hebben gekregen twee jaar geleden. En die naam was nog niet bekend in de markt. Dus dat heeft ons wel enorm geholpen om de naam Kien op de kaart te zetten. En dus inderdaad ook op die events wel gewoon zichtbaar te zijn.

Ja, en vandaar dus ook dat het eigenlijk nog een stukje ontbreekt. In de naamsbekendheid.

Ja, nou we komen nu in een andere fase dan naamsbekendheid. Ja, onze naam is echt wel beland in de markt. Maar nu krijgen we eigenlijk de behoefte om wat meer van ons inhoudelijke kennis te laten zien.

3. *En wat maakt dat u graag partner bent van FMN?*

Ja dat was met name voor de naamsbekendheid. Goede professionele partij waar je je naam aan kan verbinden.

4. *En u heeft al aangegeven wat voor dingen u anders zou willen zien. Zijn er verder nog andere aspecten aan het partnerschap die u zou veranderen als u dat kon doen?*

Moet ik even over na denken hoor. Aan het partnerschap zelf?

Ja, of misschien andere dingen die op een bepaalde manier gaan die u graag anders zou zien.

Ja ik moet zeggen. Ik heb ook laatst jaar ben ik ook niet zo heel actief bij betrokken geweest. Volgens mij waren er wel wat bijeenkomsten van partners, daar ben ik één keer geweest. Dat vond ik op zich wel een hele leuke manier om zo te leren en kennis te delen met andere partners. Stukje facilitaire opleidingen volgens mij zijn jullie daar wel mee begonnen, maar ik moet zeggen dat ik daar eigenlijk nog verder weinig van terug heb gezien. Dus uh ik uh de het is eigenlijk een beetje. De koers is onduidelijk zeg maar. Waarvoor moeten we nu bij jullie zijn. Dat het een beetje voelt alsof nog alle. Dat jullie ook heel erg zoekende zijn en dat er geen duidelijke richting is voor partners. Wat jullie meerwaarde is. Ik denk dat jij daarom ook dit onderzoek doet.

En is dit dan ook de reden waarom u dit afgelopen jaar minder betrokken bent geweest?

Nee dat heeft ook gewoon een interne reden hoor, dat het gewoon ontzettend druk is. Maar goed, dat is natuurlijk moeilijk om tijd vrij te maken voor dit soort dingen. Maar dat heeft met onze interne organisatie met name te maken. Dus ook wel hand de neiging want we

hadden er zelf ook wel meer uit kunnen halen. Maar goed dat is gewoon een afweging van alle prioriteiten. En dus wat dat betreft zijn wij ook niet een enorm actieve partner geweest tot nu toe.

En zou u dat wel graag zien veranderen?

Ja maar dat heeft een beetje met onze platte organisatie te maken. Dat waar eigenlijk gewoon niemand fulltime zeg maar op de marketingcommunicatie hebben zitten. Dus dat dat altijd een beetje tussen de bedrijven door moet. En we zien ook wel de kansen natuurlijk om daar gewoon als we daar meer tijd voor gaan vrij maken. Dat we daar wel echt iets aan hebben. Als we naar die evenementen toe gaan en ook zelf ons gezicht meer laten zien dus.

En dat heeft natuurlijk ook te maken met levensfase waar het bedrijf zelf in zit nu natuurlijk.

Ja en ik weet niet of je iets mee hebt gekregen van de fusie, dat wij met Yask samengaan.

Nee dat heb ik niet meegekregen.

Nou in november eind november is bekend gemaakt dat wij gaan fuseren met Yask. En dus we zitten nu in de fase zeg maar van die integratie om van die twee bedrijven één bedrijf te maken. We gaan uiteindelijk verder ook onder de naam Yaks. Dus ja, in die hoedanigheid krijgen we straks ook gewoon wat meer ruimte in de backoffice om hier actiever mee aan de slag te gaan.

En dan is Yask natuurlijk ook al partner van FMN dus dat komt er ook allemaal bij.

Ja, precies. Ja.

5. *Oké. En dan komen we bij de laatste vraag aan. Wat was voor u de drempel om partner van FMN te worden?*

De drempel?

Of wat u misschien als een drempel beschouwen heeft waarom u misschien bijna niet een partner bent geworden.

Hoe bedoel je, want wij zijn partner.

Ja, maar daarbij maakt u of jullie overwegingen om wel of niet een partner te worden. En wat zijn daarbij de dingen die u overwogen heeft.

Oh wat onze doorslag heeft gegeven bedoel jij?

Ja, of dingen die er misschien voor gezorgd hebben dat u getwijfeld hebt om partner te worden.

Oh zo bedoel je. Ja, dat moet ik zeggen. Dat weet ik dus echt niet. Want ik ben niet bij die sessie om partner te worden. Die was eigenlijk net gemaakt voordat ik in dienst kwam bij Kien. Maar goed, ik kan mij voorstellen dat budget een overweging is. En voor ons zou ik nu inderdaad ook gewoon, de twijfel zeg maar of we partner willen blijven zo dan zit dat in ja dat de meerwaarde nog niet erg duidelijk is buiten naamsbekendheid.

Nee. Precies. En meerwaarde buiten naamsbekendheid om. Waar denkt u dan aan?

Uh ja, meer toe inhoudelijk toegevoegde waarde ook zijn. Wat ik zei over he, meer podium bieden voor de inhoud. En stukje kennisdeling, opleiding dat soort zaken.

En is dat dan vooral gericht op kennisdeling vanuit jullie bedrijf, of kennisdeling vanuit de organisatie richting jullie bedrijf?

Nou ik denk met name de ontwikkeling van het vakgebied. Dus, dat vind ik trouwens wel goed. Dat jullie die expertgroepen hebben. Echt de inhoudelijke doorontwikkeling van het vak zelf. En daarvan ik denk dat voor ons interessant zou zijn in de toekomst om daar ook meer onze naam aan te gaan verbinden.

Dus als partner meer betrokken zijn bij de expertgroepen.

Ja precies, ja. En dat je ook vanuit daar zeg maar mensen uit de organisatie kunt betrekken en ook vanuit die groep dus ook mee te werken aan de doorontwikkeling van het vak.

Ja. Helemaal duidelijk.

Dat was het. Bedankt voor alle tijd.

Bijlage 23. Interview CFP

Zilveren partner FMN
 Contactpersoon Bram Adema
 Partner sinds 2008

1. *Wat is uw ervaring als partner met FMN?*

Ik denk dat wij nu 10 jaar sponsor zijn iets langer en FMN heeft weleens mee georganiseerd met ons congres, buidlingscongres dat zou ik eigenlijk wel wat meer willen. En vroeger deden we meer met FMN maar dat is de laatste tijd wat minder geworden.

En hoe komt dat dat het minder is geworden?

Ik denk dat we minder betrokken worden bij de evenementen van FMN en dat FMN ook minder betrokken is bij onze evenementen, dat vinden wij eigenlijk wel jammer. Maar dat is denk wel een keuze van FMN.

2. *Wat vindt u belangrijk aan uw partnerschap met FMN?*

Nou voor ons is, zijn de managers en directeurs van grote instellingen en organisaties, dat zijn belangrijke klanten. En wij zouden ze graag via FMN ook willen bereiken. Maar alle andere leden die zijn minder belangrijk voor ons.

Oké, en bent u dan ook op de hoogte van wie die belangrijke leden zijn? Van de FMN leden zeg maar.

Naja we gaan best wel vaak naar evenementen toe met die leden, dus wij weten wel wie het zijn.

Oké en dan zijn het vooral de evenementen waarop u ze benaderd?

Nou ja eigenlijk het liefste zouden wij hebben dat ze naar onze eigen evenementen toe komen. Want dat is namelijk twee vliegen in één klap. En dan heb je en iets leuks voor FMN, namelijk het congres of iets dergelijks en we hebben contact met die klant. En een congres is meer dichte kennisoverdracht duurzaamheid. En het Facility open is meer een netwerk evenement.

En de evenementen waar u het over heeft vanuit uw organisatie, zijn dat evenementen die u dan via FMN organiseert?

Nee wij willen FMN graag betrekken hierbij bij het organiseren.

Oké. Duidelijk.

3. *Wat maakt dat u graag partner bent van FMN?*

Nou eigenlijk hebben wij net ons sponsorcontract opgezegd. Want wij vonden dat er onvoldoende uitkwam. Dus we willen best wel graag partner zijn. Maar er moet wel iets meer uitkomen.

Ja. En wat zijn dan bepaalde aspecten waarvan u vindt dat dat nog meer eruit moet komen?

Nou, we ontmoeten te weinig nieuwe mensen en we zien te weinig een actieve rol van FMN bij onze evenementen.

En wat voor rol had u liever gezien bij de evenementen?

Nou dat ze, kijk jullie kunnen bijvoorbeeld heel actief Facility Management Nederland leden uitnodigen. Of jullie kunnen in de programmacommissie komen zitten, of nou dat soort dingen.

Oké, en dat zijn dan ook aspecten die u graag veranderd zou zien?

Ja.

Nou dan was dit het eigenlijk alweer. Bedankt.

Bijlage 24. Profielschets Bestuursleden, partners & leden

PROFIELSCHETS

VERSIE 0.2, oktober 2017

BESTUURSLID LEDEN, PARTNERS & SPONSORING

FMN gaat als onafhankelijke beroepsvereniging voor een vakgebied dat zich - naast de dagelijkse ondersteuning van het primaire proces in organisaties - verder ontwikkelt tot een strategisch discipline dat logisch gekoppeld is aan de boardroom, door:

- **Explore:** Het in kaart brengen en onderzoeken van en rapporteren over trends en ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied en daarmee bijdragen aan de bekendheid, positionering en ontwikkeling van dit vakgebied;
- **Inspire:** Het inspireren, onderwijzen en ontwikkelen van de facilitair professional van vandaag en morgen om zo een bijdrage te leveren aan zijn/haar professionele loopbaan en de positionering van de facilitair professional in het algemeen;
- **Connect:** Het samenbrengen, laten ontmoeten en (ver-)binden van leden binnen een gerenommeerd en krachtig netwerk van facilitair professionals teneinde hen in staat te stellen kennis en ervaring uit te wisselen zodanig dat dit bijdraagt aan de professionele status van hen die binnen dat netwerk zijn verbonden.

Taken en verantwoordelijkheden

Het bestuurslid Leden, Partners & Sponsoring is binnen het domein **Connect** het primaire bestuurlijke aanspreekpunt voor leden, partners en sponsors van FMN en:

- het bewaken van externe ontwikkelingen die relevant zijn voor FMN en ervoor zorgdragen dat deze gekoppeld worden aan de portefeuilles Vakvernieuwing en Professionele Groei.
- ledenbehoud, o.a. door te voortdurend te toetsen of de activiteiten aansluiten bij de behoeften van de leden
- bewaakt en ziet toe op activiteiten ten behoeve van ledenwerving
- is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een partnerbeleid waarin een duurzame relatie met de partners en sponsors van FMN vooropstaat
- bewaakt en ziet toe op de uitvoering van het partnerbeleid
- is eindverantwoordelijk voor het behouden van bestaande partners
- is eindverantwoordelijk voor het werven van nieuwe partners
- is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de inkomsten uit partner- en sponsorbijdragen
- bezoekt bestaande partners, evalueert de samenwerking en toetst of zij gebruik (kunnen maken) van de partnervoordelen van FMN

Competenties, kenmerken en ervaring

Naast de specifieke werkzaamheden voor de portefeuille Partners & Sponsoring, maak je deel uit van het FMN bestuur. Je denkt mee over de strategie en positionering van dé beroepsvereniging en geeft daar mede inhoud aan.

Het bestuurslid beschikt over een breed netwerk in de facilitaire wereld en is in staat om verbindingen te leggen en potentiële leden of partijen aan te dragen.

Belangrijke uitgangspunten voor een FMN bestuurslid:

- zich willen inzetten voor het uitbouwen en ontwikkelen van dé beroepsvereniging passend bij de verdere professionalisering van ons vakgebied
- voelt zich verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan het genereren van inkomsten voor de vereniging, waardoor budget beschikbaar komt om het vakgebied verder te ontwikkelen
- teamspeler, verbindend zowel intern binnen het FMN-bestuur, als extern naar de partners, leden en potentiële partners en leden
- proactief handelen met betrekking tot de bestuurlijke jaarplanning;
- academisch werk- of denkniveau; en vanzelfsprekend: affiniteit met het FM-vakgebied

Tijdsbesteding en ondersteuning

De gevraagde tijdsbesteding bedraagt gemiddeld 8 uur per week. De bestuursleden worden bij de uitoefening van hun taken ondersteund door de verenigingsmanager en het verenigingsbureau. Vanuit het bestuur vinden jaarlijkse tien bestuursvergaderingen (16.00-20.00 uur) en twee Benen Op Tafel sessie van 24 uur plaats. Daarnaast wordt verwacht dat het bestuurslid ook aanwezig is bij de XL bijeenkomsten en een aantal overige bijeenkomsten. Daarnaast organiseert dit bestuurslid jaarlijks twee partnerbijeenkomsten. Bestuursleden worden benoemd voor maximaal drie keer een periode van twee jaar.

Vergoeding

Alle functies in het bestuur van FMN zijn onbezoldigd. Reis- en onkosten worden vergoed.

Bijlage 25. Lijst van opzeggingen

prs_lid_so	prs_lid_pr	prs_lid_start	prs_lid_eind	prs_lid_ac	prs_lid_op	prs_lid_reden_beeindiging
Profession	16699	29-1-2013	31-12-2017	TRUE		
Profession		17-8-2016	31-12-2017	TRUE		
Profession	33437	22-6-2015	31-12-2017	TRUE		aangemelc Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	10083	1-1-2006	31-12-2017	TRUE		BEDR
Profession	16324	6-2-2012	31-12-2017	TRUE		Beëindigin
Profession	33436	17-7-2015	31-12-2017	TRUE		Ik kom er r Geen gebruik
Profession	10110	1-1-2010	31-12-2017	TRUE		
Profession		9-11-2015	31-12-2017	TRUE		Vereniging Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession	10129	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	15876	4-3-2011	31-12-2017	TRUE		Veranderd
Profession	33439	26-6-2015	31-12-2017	TRUE		aangemelc
Profession	17115	25-9-2014	31-12-2017	TRUE		Niet meer werkzaam in FM
Profession	10186	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Profession	10196	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		
Profession	12496	24-11-2009	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	16733	1-3-2013	31-12-2017	TRUE		Te weinig i
Profession	10243	1-1-2006	31-12-2017	TRUE		Niet meer
Profession	12514	30-11-2009	31-12-2017	TRUE		Ik werk in r
Profession	16914	15-10-2013	31-12-2017	TRUE		Maak geer
Profession	16081	9-9-2011	31-12-2017	TRUE		Niet meer werkzaam in FM
Profession	10272	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession	10314	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		Stopgezet Andere werkgever
Profession	12841	29-4-2010	31-12-2017	TRUE		nieuwe fur Niet meer werkzaam in FM
Profession	13211	1-1-2011	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Profession	10322	1-1-1994	31-12-2017	TRUE		BEDR Pensionering
Profession	10329	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		WB moet r Pensionering
Profession	10352	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		
Profession	15964	20-5-2011	31-12-2017	TRUE		
Profession	13149	6-12-2010	31-12-2017	TRUE		Andere fur Anders
Profession	10412	1-1-2005	31-12-2017	TRUE		Niet meer werkzaam in FM
Profession	12886	11-6-2010	31-12-2017	TRUE		Geen inter
Profession	12612	8-1-2010	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession		7-10-2016	31-12-2017	TRUE		

Profession	10490	1-1-2007	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	33443	2-3-2015	31-12-2017	TRUE	Maak vrijw
Profession	10520	1-1-2009	31-12-2017	TRUE	FD
Profession	33334	17-12-2014	31-12-2017	TRUE	vervangt K Pensionering
Profession	15914	18-4-2011	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession		17-2-2017	31-12-2017	TRUE	Na overleg Anders
Profession	10583	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	Niet meer werkzaam in FM
Profession	16771	24-4-2013	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	10590	9-6-2008	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession		1-1-2016	31-12-2017	TRUE	Lidmaatscl Andere werkgever
Profession	10646	10-4-2009	31-12-2017	TRUE	BEDR Andere werkgever
Profession	16685	22-1-2013	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	10675	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	BEDR Pensionering
Profession	16515	20-7-2012	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	33422	11-5-2015	31-12-2017	TRUE	aangemeld
Profession	12249	23-9-2009	31-12-2017	TRUE	Geen inter
Profession	16427	1-4-2012	31-12-2017	TRUE	
Profession	17059	8-5-2014	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	17017	3-3-2014	31-12-2017	TRUE	i.v.m. de i Anders
Profession	10852	24-10-2007	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	16392	29-2-2012	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	17080	4-7-2014	31-12-2017	TRUE	neemt lidn
Profession	10889	1-1-2010	31-12-2017	TRUE	M.i.v. janu
Profession		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	12975	9-9-2010	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	15824	25-1-2011	31-12-2017	TRUE	Te weinig : Anders
Profession	12825	13-4-2010	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	10987	5-2-2008	31-12-2017	TRUE	BEDR
Profession	10995	1-1-1994	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	11000	1-1-2006	31-12-2017	TRUE	Sinds het c Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession	11017	26-5-2009	31-12-2017	TRUE	BEDR Geen gebruik
Profession	16852	25-7-2013	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	11025	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	BEDR
Profession	17044	10-4-2014	31-12-2017	TRUE	Andere werkgever

Profession	15861	18-2-2011	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	11074	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	33349	13-1-2014	31-12-2017	TRUE	Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession		16-3-2016	31-12-2017	TRUE	Gebrek aan
Profession		8-3-2016	31-12-2017	TRUE	Andere werkgever
Profession	11111	1-1-2007	31-12-2017	TRUE	Geen inter Anders
Profession	11117	1-1-1994	31-12-2017	TRUE	BEDR Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession		19-5-2016	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik
Profession	33429	1-4-2015	31-12-2017	TRUE	lidmaatsch Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession		21-2-2017	31-12-2017	TRUE	lidmaatsch Geen gebruik
Profession	11153	1-1-2007	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	11156	1-3-2001	31-12-2017	TRUE	Maak te w Geen gebruik
Profession	16532	11-9-2012	31-12-2017	TRUE	Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Profession	33428	29-5-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemel
Profession	11212	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	Maak te w
Profession	16683	22-1-2013	31-12-2017	TRUE	niet meer
Profession	11225	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	FD
Profession	11230	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	BEDR
Profession	11234	21-2-2008	31-12-2017	TRUE	Ik ben inde Niet meer werkzaam in FM
Profession	11239	1-1-1994	31-12-2017	TRUE	beëindigin Niet meer werkzaam in FM
Profession	16327	6-2-2012	31-12-2017	TRUE	Niet meer werkzaam in FM
Profession	16746	15-3-2013	31-12-2017	TRUE	vervangt d
Profession	13155	14-12-2010	31-12-2017	TRUE	N.a.v. mail Anders
Profession	11295	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	BEDRPensi
Profession	16850	25-7-2013	31-12-2017	TRUE	vervangt n Contributie te hoog
Profession		12-10-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemel
Profession	11346	1-1-1994	31-12-2017	TRUE	Niet meer werkzaam in FM
Profession	16102	19-9-2011	31-12-2017	TRUE	gaat over r Contributie te hoog
Profession	17025	4-3-2014	31-12-2017	TRUE	Andere werkgever
Profession		18-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemel
Profession	11459	16-4-2007	31-12-2017	TRUE	BEDR Niet meer werkzaam in FM
Profession	11476	1-1-2008	31-12-2017	TRUE	
Profession	12619	8-1-2010	31-12-2017	TRUE	Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Profession	11479	1-1-1994	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik

prs_lid_so	prs_lid_pr	prs_lid_start	prs_lid_eind	prs_lid_act	prs_lid_opmerkingen	prs_lid_reden_beeindiging
Young proi	10049	1-1-2007	31-12-2017	TRUE	Gaat 1 jaar op wereldreis	Vertrek naar buitenland
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Niet meer werkzaam in FM
Young proi		2-12-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Young proi	16309	19-1-2012	31-12-2017	TRUE	Andere functie binnen organisatie, opvolger meldt:	
Young proi	12306	25-9-2009	31-12-2017	TRUE	weinig tijd, onvrede over jaarlijkse vooruitbetaling i	
Young proi	16228	19-10-2011	31-12-2017	TRUE	Te duur	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Wijziging van contributietarief/contributiecategorie
Young proi		1-1-2016	31-12-2017	TRUE	Aangemeld n.a.v. mail van renee wentink	Niet meer werkzaam in FM
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Geen gebruik allang al niet meer. Wil het eigenlijk d	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Geen interesse	
Young proi	15851	10-2-2011	31-12-2017	TRUE		
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Inactiviteit	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Zie contactregistratie	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Young proi	16702	24-11-2009	31-12-2017	TRUE		
Young proi	10714	1-1-2007	31-12-2017	TRUE	INCAS	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Ik heb besloten mijn lidmaatschap met ingang van :	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Te duur voor wat ik er mee doe	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	En het aanbod sluit niet aan	Contributie te hoog
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Beeindiging afstudeerstage o.b.v. Natalie Hofman	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Contributie te hoog
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Ik lees echter al tijden het blad niet meer en had oc	
Young proi	11423	25-9-2008	31-12-2017	TRUE	INCAS	Andere werkgever
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Young proi	16201	7-10-2011	31-12-2017	TRUE	Ik maak voor mijn gevoel te weinig gebruik van de r	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	ongewenst	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	niet meer in het facilitaire werkveld	
Young proi	16164	3-10-2011	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Young proi	16018	1-7-2011	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Geen studenten tarief meer	
Young proi		23-12-2016	31-12-2017	TRUE	wordt professional	
Young proi	16721	1-1-2005	31-12-2017	TRUE	PRIVE	
Young proi	16688	22-1-2013	31-12-2017	TRUE		
Young proi	16955	10-1-2014	31-12-2017	TRUE	wordt professional	
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Young proi		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
prs_lid_so	prs_lid_pr	prs_lid_start	prs_lid_eind	prs_lid_act	prs_lid_opmerkingen	prs_lid_reden_beeindiging
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		
Student	16725	22-2-2013	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		31-8-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		23-11-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		2-9-2016	31-12-2017	TRUE		Contributie te hoog
Student	16794	22-5-2013	31-12-2017	TRUE		Wijziging van contributietarief/contributiecategorie
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Ik maak er geen gebruik vanAangemeld als onderd	Geen gebruik
Student	16977	4-2-2014	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student		16-9-2016	31-12-2017	TRUE		
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld als onderdeel collectief Facides Dione I	Geen gebruik
Student		21-3-2017	31-12-2017	TRUE		
Student		7-9-2016	31-12-2017	TRUE	andere studie	
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld als onderdeel collectief Facides Dione I	Geen gebruik
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld als onderdeel collectief Facides Dione I	
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		9-12-2016	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		16-9-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		9-9-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Contributie te hoog
Student		22-12-2016	31-12-2017	TRUE		Vertrek naar buitenland
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		
Student		31-8-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Lees alleen online artikelen	
Student		30-9-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld per student aanmeldingsformulier 30/	Niet meer werkzaam in FM
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld als onderdeel van collectief Facides Dione I	Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Student		22-9-2016	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		20-1-2017	31-12-2017	TRUE	Momenteel op reis. Als ga werken ben weer van d	Afgestudeerd
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	afstuderen	
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Anders
Student		6-10-2016	31-12-2017	TRUE	Ik gebruik het niet	
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik

Student	17101	9-9-2014	31-12-2017	TRUE	De meeste bijeenkomsten zijn aan de andere kant	Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Student		27-12-2016	31-12-2017	TRUE	ben het niet eens met jullie omgang	
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	School had ons het lidmaatschap aangeboden maar	Anders
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	geen interesse	Anders
Student		6-10-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE	Eind oktober loopt mijn studie af en in dit stadium	
Student	33320	10-11-2014	31-12-2017	TRUE	Nu niet werkzaam in FM	Afgestudeerd
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Contributie te hoog
Student		30-9-2016	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		31-8-2016	31-12-2017	TRUE	Geen interesse in Fmn	
Student		24-11-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld per formulier 24/11/2015	geen student
Student		6-10-2016	31-12-2017	TRUE	Een andere studierichting gekozen	Niet meer werkzaam in FM
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		22-9-2016	31-12-2017	TRUE		Vertrek naar buitenland
Student		28-9-2015	31-12-2017	TRUE		Contributie te hoog
Student		9-12-2015	31-12-2017	TRUE	Aangemeld als onderdeel van collectief Facides Dik	Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Geen gebruik
Student		7-9-2016	31-12-2017	TRUE		Aanbod sluit niet aan bij mijn behoefte
Student	17129	6-10-2014	31-12-2017	TRUE		Afgestudeerd
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student		13-1-2017	31-12-2017	TRUE		Vertrek naar buitenland
Student		1-1-2017	31-12-2017	TRUE		Mijn (nieuwe) werkgever betaalt de contributie niet (meer)
Student	33352	15-1-2015	31-12-2017	TRUE	Geen student mee omgezet naar yp	Anders