

# MÅL OG STRATEGI

## 2018–2020



GRAMO

*EN KILDE TIL  
ET RIKT MUSIKKLIV*

# BAKGRUNN

Dette mål- og strategidokumentet gjelder for årene 2018–2020 og er vedtatt av styret i Gramo september 2017. Med utgangspunkt i dette dokumentet, skal vi utarbeide årlige handlingsplaner med avdelingsvise delmål, virkemidler og tiltak for å nå målene og etterleve strategiene.

# STRATEGISTRUKTUREN

Utgangspunktet for Gramos virksomhet er åndsverklovens § 45b. Lovbestemmelsen er utgangspunkt for Gramos formål som representerer det øverste nivået i styringspyramiden. De neste to nivåene i pyramiden representerer visjonen vi styrer mot og mål vi har satt oss for å oppnå formålet best mulig. For å nå disse målene har vi fem hovedstrategier som viser hva vi skal fokusere på og hvilke oppgaver vi skal prioritere for å nå våre mål. Grunnmuren i pyramiden er våre verdier som styrer hvordan de ansatte i Gramo skal opptre.

FORMÅL

VISJON

HOVEDMÅL

HOVEDSTRATEGIER

VERDIER

Forhandle om, innkreve, forvalte og fordele vederlag til produsenter og utøvende kunstnere når deres lydopptak blir kringkastet eller offentlig fremført i Norge.

Gramo skal være og bli oppfattet som: en kilde til et rikt musikkliv

1. Best på å kreve inn vederlag for bruk av musikk
2. Best på å utbetale vederlag til rettighetshavere
3. Øke resultatet hvert år
4. Redusere kostnadsprosenten
5. Øke oppfatningen av Gramos bidrag til musikklivet

1. Styrke Gramos posisjon som vederlagsbyrå på norsk og internasjonal basis
2. Styrke relasjonen til våre medlemmer og rettighetshavere
3. Styrke relasjonen til musikkbrukerne og øke forståelsen for vederlagsordningen
4. Videreutvikle en samhandlende, kompetent, effektiv og resultatorientert organisasjon
5. Bygge og opprettholde et godt omdømme

**PROFESJONELLE** – vi likebehandler, er dynamiske og videreutvikler vår kompetanse

**PÅLITELIGE** – vi er nøyaktige og til å stole på

**ENGASJERTE** – vi tar initiativ, er løsningsorienterte og positive

**SYNLIGE** – vi er åpne, informative og utadvendte

**MÅLRETTEDE** – vi er effektive og samarbeider om å nå resultater

# FORMÅL

## **Gramos formål er (i henhold til vedtektene):**

- ▶ Forhandle om, innkreve, forvalte og fordele vederlag til produsenter og utøvende kunstnere når deres lydopptak blir kringkastet eller offentlig fremført i Norge
- ▶ Gramo kan også innkreve, forvalte og fordele andre typer vederlag som tilfaller de samme rettighetshavere. Tilsvarende gjelder også for midler som på annen måte enn ved individuell fordeling, vil komme rettighetshavergruppene til gode.
- ▶ Gramo er en non-profit forening, og skal ikke generere overskudd

### **Kollektive midler**

Gramo fordeler også kollektive midler i henhold til forskriftenes §3.6, hvor det fremgår at oppkrevd vederlag fordeles likt mellom produsenter og utøvende kunstnere.

Kollektive midler er penger som vi ikke hadde klart å utbetale individuelt innen tidspunkt for foreldelse. Disse pengene disponerer Gramo til formål som den enkelte sektor (utøver og produsent) fastsetter. Alle bevilgninger fra kollektive midler skal formelt godkjennes av styret.

# VISJON

Gramo skal være en musikkorganisasjon som bidrar til at utøvere og musikkeiere skal kunne leve av musikk og opprettholde et mangfoldig kulturliv. Gramos visjon er å bli oppfattet som:

**en kilde til et rik musikkliv**

# GRAMOS HOVEDMÅL FOR 2018-2020:

Gramos hovedmål skal sikre at vi oppfyller vårt formål på en best mulig måte på vegne av rettighetshaverne.

## 1. Best på å kreve inn vederlag for bruk av musikk

Gramo skal gå fra å være nr. 3, til å bli nr. 1 blant vederlagsorganisasjonene i verden målt i innkrevd vederlag per innbygger, basert på sammenligning av inntekter for samme rettigheter i de enkelte land.

## 2. Best på å utbetale vederlag til rettighetshavere

Gramo skal være nr. 1 blant vederlagsorganisasjonene i Norden målt i prosentvis utbetalt vederlag til rettighetshaverne for siste avregningsår.

## 3. Øke resultatet hvert år

Gramo skal i gjennomsnitt øke ordinært resultat («vederlag til avregning») med minst 5 % per år.

## 4. Redusere kostnadsprosenten

Kostnadsprosenten skal innen 2020 være 18 % (eller lavere).  
$$\text{Kostnadsprosenten} = (\text{driftskostnader} + \text{finanskostnader} + \text{tap på krav}) \text{ dividert med } (\text{driftsinntekter} + \text{finansinntekter}).$$

## 5. Øke oppfatningen av Gramos bidrag til musikklivet

Innen 2020 skal 70 % av medlemmene og 40 % av kundene si seg enig i påstanden “Gramo bidrar til et rikt og mangfoldig musikkliv i Norge.”

# HOVEDSTRATEGIER

## **1. Styrke Gramos posisjon som vederlagsbyrå på norsk og internasjonal basis**

- 1.1. Ingen skal kunne konkurrere med oss når det gjelder å kreve inn og fordele vederlag til rettighetshavere for bruk av deres innspillinger i Norge.
- 1.2. Vi skal etterstrebe og være best på fordeling av vederlag for bruk av norske rettighetshavers innspillinger i utlandet, og for bruk av utenlandske rettighetshavers innspillinger i Norge
- 1.3. Norske rettighetshavere skal ha Gramo som sitt førstevalg fremfor utenlandske vederlagsbyråer og agenter, primært som world wide medlemmer, sekundært som regionale medlemmer
- 1.4. Gramo skal være foretrukken part til å fordele alle typer vederlag eller inntekter for innspilt musikk, f.eks. vederlag for innkopiering og videresending.
- 1.5. Vi skal til enhver tid være oppdatert på teknologisk utvikling, forbrukervaner og bruk av innspilt musikk på ulike plattformer.
- 1.6. Gramo ønsker å arbeide for enklere klarering og betaling for bruk av vederlagspliktig musikk
- 1.7. Gramo skal ta initiativ til å samarbeide med TONO for å slå sammen de to organisasjonenes avdelinger for innkreving, fakturering og kontroll av området annen offentlig fremføring.



## **2. Styrke relasjonen til våre medlemmer og rettighetshavere**

- 2.1. Gramos formål og virke skal være kjent for alle musikere, artister og produsenter i Norge. Medlemmene skal ha tillit til at vi gjør en god jobb og at de får de pengene de har krav på. Rettighetshaverne skal forstå hva Gramo er og gjør.
- 2.2. Vi skal jobbe for økt dialog og samarbeid med våre rettighetshaverorganisasjoner og andre bransjeorganisasjoner.
- 2.3. Vi skal ha fokus på medlemmenes behov og jevnlig avstemme disse opp mot vår virksomhet og våre tjenester. Brukerundersøkelser og brukertesting skal gjøres på jevnlig basis.
- 2.4. Vi skal ha et bevisst forhold til hvordan vi skal segmentere medlemmene og tilpasse kommunikasjonen til de ulike medlemstypenes behov.
- 2.5. Utvikling av kjernesystemet Echo skal optimalisere metadata og effektivisere avregning til rettighetshaverne. Det skal i Echo utvikles ny «min side» med økt brukervennlighet. Gramos brukergupper skal tas med på råd og brukertesting.
- 2.6. Gramo skal til enhver tid søke å optimalisere avregningen til medlemmene. Gramo skal avregne vederlag for annen offentlig fremføring i henhold til aktuell bruk.

### **3. Styrke relasjonen til musikkbrukerne og øke forståelsen for vederlagsordningen**

- 3.1. Gramo skal være gode, synlige, ambassadører for musikkens verdi.
- 3.2. Vi skal overfor musikkbrukerne fremstå som musikernes, artistenes og mastereiernes forlengede arm. Musikken og rettighetshaverne skal stå i fokus i vår kommunikasjon med musikkbrukerne. Vi skal arbeide målrettet for å styrke kunnskapen om Gramo og forståelse for vår virksomhet blant musikkbrukerne.
- 3.3. Vi skal være i god dialog med våre samarbeidspartnere og deres bransjeorganisasjoner.
- 3.4. Vi skal ha fokus på musikkbrukernes behov og jevnlig avstemme disse opp mot vår virksomhet og våre digitale tjenester. Brukerundersøkelser og brukertesting skal gjøres på jevnlig basis.
- 3.5. Vi skal ha et bevisst forhold til hvordan vi skal segmentere musikkbrukerne og tilpasse kommunikasjonen til de ulike bransjene/typene.
- 3.6. Innen 2020 skal vi gjennom tekniske løsninger tilrettelegge for selvbetjening for musikkbrukerne.

#### **4. Videreutvikle en samhandlende, kompetent, effektivt og resultatorientert organisasjon**

- 4.1. Gramo skal ha tydelige, inkluderende ledere. Alle ansatte skal etterleve Gramos verdier og fremstå i tråd med disse både internt og eksternt.
- 4.2. Vi skal ha fokus på ansvar og anerkjennelse som viktige motivasjonsfaktorer i det daglige arbeidet. Vi skal samarbeide på tvers i organisasjonen og bransjen for økt kunnskap samt tilby kurs/kompetanseheving ved behov. Gramo skal søke å spre kunnskapen slik at vi i mindre grad blir avhengig av enkeltpersoner.
- 4.3. Vi skal jobbe for å styrke samhörigheten blant de ansatte arbeidsmessig og sosialt, også på tvers av avdelinger.
- 4.4. Vi skal sikre god informasjonsflyt og ha en felles plattform for deling av informasjon.
- 4.5. Det er et mål at de ansatte skal være stolte av arbeidsplassen sin, og at arbeidsmiljøet er godt. Det skal årlig avholdes arbeidsmiljøundersøkelse som følges opp med skriftlige handlingsplaner.

## **5. Bygge og opprettholde et godt omdømme**

- 5.1. Omverdenen skal ha tillit til Gramo, og kommunikasjonen skal være preget av åpenhet.
- 5.2. Vi skal etterleve våre verdier.
- 5.3. Vi skal styrke vår kommunikasjon med medlemmer, musikkbrukere og samarbeidspartnere.
- 5.4. Informasjon som kommer fra oss skal være enkel å forstå.
- 5.5. Nettstedet vårt skal fungere optimalt som Gramos viktigste kommunikasjonskanal. Det skal også være enkelt å kontakte oss på telefon og e-post samt oppsøke oss personlig.
- 5.7. Vi skal alltid svare på henvendelser og spørsmål innen rimelig kort tid, på en hyggelig og profesjonell måte.
- 5.8. Vi skal jevnlig gjennomføre tilfredshetsundersøkelser blant medlemmer og musikkbrukere. Disse skal måle tilfredshet med Gramo generelt og ulike aktuelle områder. Det lages handlingsplaner på områder som krever forbedringer.





# GRAMO OG DE ANSATTE SKAL VÆRE:

## **Profesjonelle**

vi likebehandler, er dynamiske  
og videreutvikler vår kompetanse

## **Pålitelige**

vi er nøyaktige og til å stole på

## **Engasjerte**

vi tar initiativ, er løsningsorienterte  
og positive

## **Synlige**

vi er åpne, informative og utadvendte

## **Målrettede**

vi er effektive og samarbeider  
om å nå resultater

*EN KILDE TIL  
ET RIKT MUSIKKLIV*