



BEDRIJFSPLAN WERKORGANISATIE FNV

NAAR EEN ACTIVEREND ONGEDEELD DEEL

FNV is de grootste vakorganisatie van Nederland. Wij komen op voor de leden die werken, willen werken of gewerkt hebben en maken ons elke dag sterk voor een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht.

Uit: missie FNV

Februari 2014



INHOUD

| | |
|--|-----------|
| 1 INLEIDING, INHOUD EN STATUS | 4 |
| 2 FNV 2020 - KRACHTIG, SOCIAAL, SOLIDAIR | 7 |
| 3 KADERS, UITGANGSPUNTEN EN VERSTERKING & VERNIEUWING | 9 |
| 4 BESTURINGSMODEL | 12 |
| 5 TAKEN WERKORGANISATIE FNV (GEDEELD EN ONGEDEELD) | 15 |
| 6 INRICHTING ORGANISATIE | 18 |
| 6.1 INLEIDING EN TOTAALOVERZICHT | 18 |
| 6.2 INRICHTING SECTOREN | 19 |
| 6.3 LOKAAL, REGIONAAL EN NETWERKEN | 22 |
| 6.4 PROGRAMMA VERSTERKEND VAKBONDSWERK | 25 |
| 6.4.1 ORGANIZING | 26 |
| 6.4.2 KADERONTWIKKELING EN -ONDERSTEUNING | 27 |
| 6.4.3 PROGRAMMA 'NALEVING EN HANDHAVING' | 29 |
| 6.5 INDIVIDUELE BELANGENBEHARTIGING | 31 |
| 6.6 BELEIDSADVIESGROEP | 34 |
| 6.6.1 EUROPEES EN INTERNATIONAAL | 35 |
| 6.7 C&M INCLUSIEF GASTLESSEN | 36 |
| 6.8 HRM | 38 |
| 6.9 FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING | 40 |
| 6.9.1 PLANNING & CONTROL | 41 |
| 6.9.2 FINANCIËN | 41 |
| 6.9.3 INFORMATIEBELEID EN ICT | 43 |
| 6.9.4 VASTGOED & FACILITAIR | 44 |
| 6.9.5 SECRETARIATEN | 46 |
| 6.10 BESTUUR, DIRECTIE EN ONDERSTEUNING | 47 |
| 7 INTEGRATIE ICT-SYSTEMEN | 49 |
| 8 HUISVESTING | 50 |
| 9 BELEID EN GOVERNANCE GELIEERDE ORGANISATIES | 51 |

1 INLEIDING, INHOUD EN STATUS

Voor u ligt het Bedrijfsplan Werkorganisatie FNV (hierna te noemen: bedrijfsplan), dat tot stand is gekomen in opdracht van de gezamenlijke besturen van Abvakabo FNV, FNV Bondgenoten, FNV Bouw, FNV Kiem, FNV Sport en de FNV. Het plan beschrijft de contouren van de nieuwe werkorganisatie FNV, na samenvoeging van de werkorganisaties van genoemde bonden en de FNV. Eerdere besluitvorming in FNV-verband vormde het uitgangspunt voor het plan. Ook de contouren van het 'Verenigingsplan in wording' zijn als uitgangspunt gehanteerd. Het spreekt voor zich dat de werkorganisatie FNV zich steeds oriënteert op de ontwikkelingen binnen en wensen vanuit de vereniging. Verder is het van belang voor ogen te houden dat deze werkorganisatie via de zogenaamde A-taken ook het ondersteuningsapparaat is voor de bonden die geen deel uitmaken van het ongedeelde deel, maar wel onderdeel uitmaken van de vereniging FNV.

Door de samenvoeging ontstaat een grote, krachtige werkorganisatie, die in staat zal zijn een versnelling en verdieping aan te brengen in de versterking van de FNV. Dat wordt gerealiseerd door activerend vakbondswerk in herkenbare sectoren, door in te zetten op lokaal, regionaal, nationaal, Europees en internationaal vakbondswerk, door samenwerking tussen sectoren en de verschillende geografische niveaus te realiseren en door een meer eenduidige profilering neer te zetten. Middelen die vrijkomen door de te behalen economische synergievoordelen worden ingezet voor het vakbondswerk.

Die samenvoeging start formeel op 1 januari 2015, wanneer de organisaties onder één leiding zijn gebracht en zal een aantal jaren in beslag nemen. Voor die tijd moeten op onderdelen de contouren van de nieuwe organisatie en werkwijze nog verder worden uitgewerkt en zal het verdergaande ontwikkelingsproces en het integratieproces worden voorbereid. Ontwikkeling- en integratieprocessen kennen een doorlooptijd van een aantal jaren, al naar gelang de activiteit, het proces en het organisatie onderdeel waar het om gaat. De route waarlangs het ontwikkel- en integratieplan tot stand komt is beschreven in het Implementatieplan werkorganisatie FNV. Belangrijk onderdeel van het Implementatieplan is de beschrijving van het plaatsingsproces en de wijze waarop met de personele gevolgen wordt omgegaan. Het plan omvat verder ook 'spoorboekjes' voor HRM en Financiën, waarin stappen ter voorbereiding en uitvoering van de integratie op de desbetreffende gebieden zijn beschreven (zie bijlage 1).

Dit bedrijfsplan beschrijft de contouren van de nieuwe werkorganisatie per 2015 met een globale doorkijk naar 2018. De richting en kaders bij verschillende scenario's van de ontwikkeling van de contributieopbrengst zijn bepalend. Niet alle versterkende en vernieuwende maatregelen kunnen meteen in 2015 worden doorgevoerd. Soms is eerst verder onderzoek nodig of moeten voorwaarden worden ingevuld, alvorens het beoogde eindmodel kan worden gerealiseerd. Dat biedt de gelegenheid om gebruik te maken van voortschrijdend inzicht. Vandaar ook dat op financieel gebied en over de formatie gesproken wordt van een 'raming'. Toch is het plan op onderdelen in detail onderbouwd, zodat het plan voldoende stevig is in relatie tot de besluitvorming die op basis van het plan wordt voorbereid.

Bij het opstellen van dit bedrijfsplan is gebruik gemaakt van het vele werk dat door de voorbereidende 'kernteams' is verricht. Van de rapporten van die teams is afgeweken wanneer dat nodig was om (beter) aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie, om samenhang aan te brengen tussen de verschillende onderdelen van de organisatie en om de formatie in lijn met de financiële mogelijkheden te brengen. Ook bleek in een enkel geval het kernteam niet tot een eensluidend advies te kunnen komen.

Daarnaast is gebruik gemaakt van de input die medewerkers en kaderleden hebben gegeven tijdens bijeenkomsten op 21, 22 en 23 januari jl. en de notities die daarna nog aan de projectdirecteur zijn toegezonden.

Opgemerkt wordt dat in de bijlagen van het plan FNV Sport niet of nauwelijks als herkenbare entiteit in het formatie overzicht te vinden is. Benadrukt wordt dat de ondersteuning in de toekomst ook voor de sector Sport en Bewegen is ingericht. Verder wordt opgemerkt dat in dit plan meestal wordt gesproken over Dagelijks Bestuur (DB) als besturende entiteit. Het spreekt voor zich dat voor in de statuten omschreven beslissingen, het Algemeen Bestuur het besluitvormend orgaan is. Het Dagelijks Bestuur moet dan worden opgevat als het voorbereidend bestuur.

In onderstaand kader is de oordeelsvorming en daaruit voortvloeiende opdracht van het besturenoverleg inzake het bedrijfsplan opgenomen.

Het besturenoverleg heeft het conceptbedrijfsplan en het conceptimplementatieplan d.d. 3 februari besproken. Het besturenoverleg heeft in de vergadering van 3 februari tevens gesproken over het tijdpad om te komen tot een verenigingsplan dat voor de te fuseren bonden een essentieel onderdeel is in de besluitvorming over de fusie. Het bedrijfsplan volgt in die zin de wensen en besluiten van de verenigingen.

Op basis van de bespreking over het bedrijfsplan is besloten aan de algemeen directeur de volgende opdrachten te geven:

1. Stel op basis van het concept bedrijfsplan en het concept implementatieplan een adviesaanvraag op voor de BOR, waarin advies wordt gevraagd inzake:
 - a. Het globale besturingsmodel, zoals is beschreven in hoofdstuk 4;
 - b. De hoofdstructuur en werkwijze/werkprocessen van de organisatie, zoals is beschreven in hoofdstuk 6.
2. Voorzie de BOR van informatie over het richtinggevende financiële kader in een conservatief scenario (contributie inkomsten in 4 jaar min 10%) en een gematigd positief scenario (na 4 jaar is de ledendaling tot staan gebracht).
3. Stel een formatieoverzicht 2014 en een theoretisch formatieoverzicht 2018 op (was-woordt-lijst) en stel een plaatsingsprocedure op. Deze dienen een integraal onderdeel te zijn van de adviesaanvraag. Geef daarbij aan dat het formatieoverzicht 2018 is gebaseerd op het conservatieve financiële kader en op te verwachten synergievoordelen. De snelheid en diepgang van personele maatregelen zullen afhangen van de benodigde tijd en werkzaamheden om synergie te realiseren zonder de ambities van de fusie uit het oog te verliezen. Een positievere ledenontwikkeling en andere financiële en vakbondsparementsparameters kunnen leiden tot nieuwe investeringen in vernieuwing of kwaliteitsverbetering en daarmee gepaard gaande extra werkgelegenheid. Vanzelfsprekend is daarbij voor het besturenoverleg dat het uiterste wordt gedaan hierbij om her- en bijscholings trajecten in te zetten om mensen binnen de organisatie te herplaatsen teneinde zoveel mogelijk onnodige kosten te voorkomen en recht te doen aan goed werkgeverschap vanuit de FNV.
4. Stel een organisatieontwikkelingsplan op waarin, voor zover dat nu al mogelijk is en binnen de kaders van het bedrijfsplan, het integratieproces en het bovengenoemde tempo dat daarin wordt gehanteerd, is beschreven. Maak het formatieplan incl. functiegebouw onderdeel van het organisatieontwikkelingsplan. Zorg dat dit plan uiterlijk eind maart 2014 beschikbaar is en is afgestemd op het Verenigingsplan.
5. Start per direct een planning & control cyclus om te komen tot een sluitende exploitatiebegroting voor 2015 op basis van de bestuurlijk-financiële uitgangspunten zoals afgesproken in het besturenoverleg.

6. Betrek de directies van de fusiepartners intensief bij het opstellen van het organisatieontwikkelingsplan. Vanzelfsprekend zal het besturenoverleg binnen de eigen werkorganisaties bevorderen dat wordt meegewerkt aan de totstandkoming van de opdracht en daartoe de bevoegdheden te realiseren.

Het besturenoverleg kan zich voorstellen dat de BOR geïnformeerd wordt over de gedachtevorming, zoals die in de overige hoofdstukken van het concept bedrijfsplan is neergelegd en over de contouren van het ontwikkelingsplan.

Het besturenoverleg heeft kennis genomen van het concept implementatieplan. Het besturenoverleg wil graag tenminste maandelijks geïnformeerd worden over de voortgang in de stappen, zoals die in dat plan zijn beschreven.

In de volgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op de uitgangspunten, die de vereniging aan de werkorganisatie heeft meegegeven (hoofdstuk 2) en de vertaling daarvan voor de werkorganisatie (hoofdstuk 3). Vervolgens komt aan de orde op welke manier sturing aan de organisatie kan worden gegeven (hoofdstuk 4). Dan volgt een schets van de wijze waarop vanuit de nieuwe organisatie inhoud aan de zogenaamde A-taken wordt gegeven (hoofdstuk 5). En vervolgens is ieder van de organisatie onderdelen van de nieuwe organisatie beschreven (hoofdstuk 6). Daarna volgt nog een specifieke toelichting op de ontwikkeling van ICT en huisvesting (hoofdstukken 7 en 8) en komen de aan de FNV gelieerde organisaties aan de orde (hoofdstuk 9).

Bij het plan zijn de navolgende bijlagen gevoegd:

1. Implementatieplan Werkorganisatie FNV. Naar een activerend ongedeeldeel. Concept, Woerden, 31 januari 2014
2. Raming bedrijfsplan op basis samengestelde begroting 2014, meerjarenraming en formatieoverzicht 2014 en theoretisch formatieoverzicht 2018, 31 januari 2014
3. Normering secretariële functies, concept 31 januari 2014
4. Personele gevolgen fusieproces

2 FNV 2020 - KRACHTIG, SOCIAAL, SOLIDAIR

In de afgelopen maanden is duidelijk geworden dat de missie van de FNV een specifieke uitwerking nodig heeft voor de vereniging als geheel en voor de werkorganisatie in het ongedeelde deel. Die uitwerking moet geplaatst zijn in de actualiteit van het nu en de ontwikkelingen van morgen. De uitwerking vormt onderdeel van het verenigingsplan. De samenvatting daarvan is - als belangrijk richtinggevend element - hierna opgenomen.

FNV 2020: KRACHTIG, SOCIAAL, SOLIDAIR

De FNV vernieuwt.

De doelen die de FNV nastreeft staan voortdurend (sterk) onder druk. De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren sterk veranderd. De grotere invloed van aandeelhouders heeft met de mede als gevolg daarvan ontstane financiële crisis geleid tot een toename van onzeker werk en daardoor onzeker inkomen. De tweedeling in de samenleving groeit. Werkenden willen graag hun vak op een goede manier uitoefenen, maar krijgen daar steeds minder tijd voor, terwijl hun functies worden uitgehold. De kwaliteit van de (publieke) dienstverlening staat onder druk. En de overheid wil het mede door de crisis ontstane begrotingstekort bestrijden door steeds meer te bezuinigen.

De FNV moet op verschillende niveaus een krachtige beweging zijn, om de menswaardigheid terug te brengen in het sociaaleconomisch systeem, voor gewoon goed werk voor iedereen dat niet onzeker is en een volwaardig inkomen oplevert. Een tegenmacht om de kwaliteit van de arbeid en de arbeidsverhoudingen te verbeteren. Om zeggenschap van alle werkenden te verbeteren en om de sociale zekerheid voor iedereen veilig te stellen. Daarom overleggen we met werkgevers en (lagere of centrale) overheid als het kan, maar voeren we actie als dat nodig is. We werken campagnematig zoals nu in de campagne voor Koopkracht en Echte Banen. Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken FNV In Beweging.

We doen dat door de samenwerking tussen sectoren te versterken. We hebben een eenduidige prioritering nodig om goed te kunnen reageren op alles wat er op ons afkomt. We hebben één visie nodig, die we als FNV delen. Vanuit die visie werken we allemaal, vereniging en werkorganisatie. Leden en kaderleden zijn nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen en vaststellen van de visie en het uitwerken daarvan. We willen sterker worden, zodat we meer vakbondsmacht kunnen ontwikkelen en de ontwikkelingen zoals hierboven beschreven kunnen keren. We hebben meer en meer actieve leden nodig.

We organiseren ons op alle niveaus: op de werkvloer en werkplek en dichtbij huis, in de sectoren, nationaal, Europees en internationaal. We werken op drie terreinen: werk, inkomen en werknemersverzekeringen en het sociale domein, zowel dichtbij huis als in Europa en internationaal. Onder werk verstaan we het werken aan goede arbeidsvoorwaarden, zoals in de cao, maar ook voor zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Zorg voor inkomen betekent een rol voor ons in de werknemersverzekeringen zoals WW maar zeker ook in de pensioenen. En onder het sociale domein verstaan we de voorzieningen en beschut werk, voor mensen met een beperking die daarop aangewezen zijn.

We doen dat met onze leden, onder andere vanuit onze vakbondshuizen. (Er komen vakbondshuizen, verspreid over het land.) Onze leden en kaderleden bepalen de koers, zoals beschreven in de statuten van de nieuwe FNV. De kaders stellen we gezamenlijk vast, de sectorale uitwerking doen we binnen die kaders in de sectoren. Daar hebben de democratisch gekozen verenigingsorganen het voor het zeggen. Afdelingen worden omgevormd tot versterkte en actieve netwerken lokaal FNV.

Samen op weg naar een krachtige, sociale en solidaire FNV. Een FNV waar iedereen zich thuis voelt.

3 KADERS, UITGANGSPUNTEN EN VERSTERKING & VERNIEUWING

BESTAANDE ACTIVITEITEN

Hoewel de omvang van de verschillende bonden verschilt, wordt door alle bonden in de basis collectieve en individuele dienstverlening voor leden uitgevoerd, op sectoraal, lokaal, Europees en internationaal niveau. En worden, al of niet in FNV verband, sectoroverstijgende taken uitgevoerd, inclusief de ondersteuning van de bestuurlijke organen. De uitvoering van o.a. de sectoroverstijgende taken en ondersteuning van bestuurlijke organen vindt ook plaats voor de indirect aangesloten bonden.

UITGANGSPUNTEN VOOR ORGANISATIE EN BESTURING

Uitgangspunten voor de werkorganisatie en de uitwerking naar concrete inrichtingsprincipes zijn de volgende:

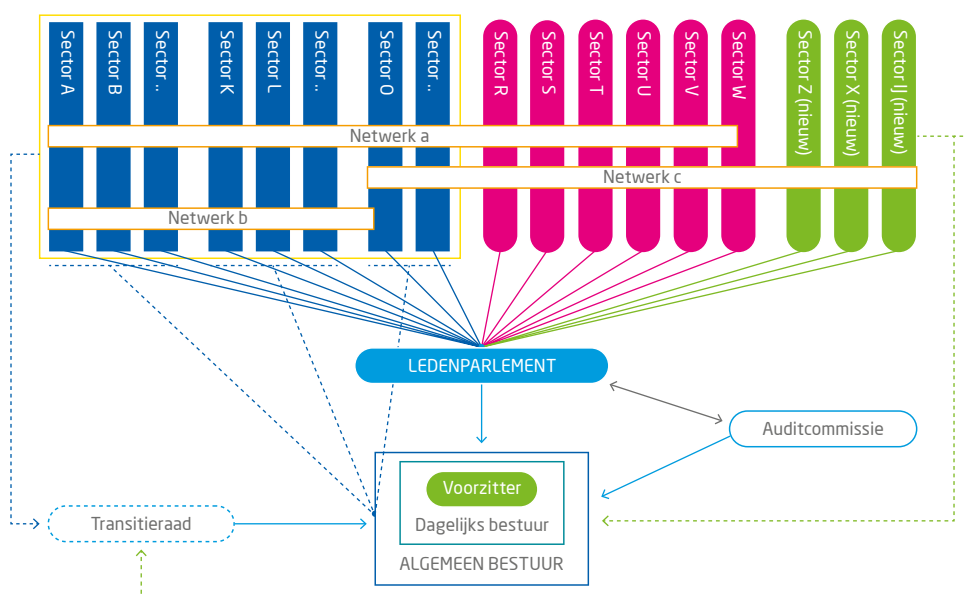
- dichtbij leden, in herkenbare eenheden; zowel fysiek (in vakbondshuizen, op de werkplek), digitaal, als op inhoud en via verenigingsstructuur (enerzijds sectoraal en anderzijds lokaal, regionaal, nationaal en ook op Europees en internationaal niveau);
- activerend vakbondswerk als werkwijze;
- de som is meer dan de afzonderlijke delen: herkenbaar, zichtbaar, slagvaardig;
- een flexibele 'open' organisatie; met integrale teams en door werken op projectbasis;
- heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden;
- democratische en zakelijke structuren in goede balans;
- solidariteit bij de toedeling van mensen en middelen;

Specifiek voor de activiteiten op het gebied van Financiën en Bedrijfsvoering geldt:

- organiseren van een bewakende functie ten aanzien van de financiële kaders.

TAKEN WERKORGANISATIE FNV

Voor een goed begrip van de taken voor de verschillende leden / onderdelen van de FNV wordt de hoofdstructuur van de FNV (vereniging) in herinnering gebracht.



De FNV ondersteunt de leden in de sectoren van het ongedeelde deel (met zogenaamde C-taken)¹⁾ en verricht met name sectoroverstijgende taken voor de gehele FNV (A-taken). Daarnaast worden B-taken onderscheiden, die zich richten op diensten voor een deel van de zelfstandige bonden en/of direct aangesloten sectoren en worden verricht vanuit additionele financiering. Bij de uitwerking van de C-taken ligt, in lijn met de congresnotitie, het accent op de collectieve belangenbehartiging in de sectoren, op lokaal/regionaal vakbondswerk alsook op de individuele belangenbehartiging²⁾.

VERSTERKING, VERNIEUWING EN ONTWIKKELING

De fusie op het niveau van de werkorganisaties gaat voor een belangrijk deel over een samenvoeging van bestaande organisaties. Structuren komen grotendeels overeen, net als de taken en activiteiten van de oude en nieuwe organisatie(s). De versterking, en soms vernieuwing, zit in de vereniging en de manier waarop de werkorganisatie daar ondersteuning aan geeft. Vanzelfsprekend past de werkorganisatie zich aan de veranderingen in de vereniging aan. Een deel van de versterking en vernieuwing van de vereniging is al doorgevoerd: er is een Ledenparlement ingesteld, en een Dagelijks en Algemeen Bestuur, dat straks een groot deel van de aangesloten sectoren direct aanstuurt. Ook wordt de voorzitter van het bestuur rechtstreeks gekozen door de leden. Aan verdere ontwikkeling van deze vernieuwingen wordt gewerkt. Een vernieuwingsslag in de vereniging die nog moet plaatsvinden is de versterkte inzet op lokaal en regionaal vakbondswerk, en de (geleidelijke) ontwikkeling van vakbondshuizen van waaruit zichtbaar, herkenbaar vakbondswerk plaatsvindt. Ook het verder inrichten van de sectorale verenigingsstructuren en de bijbehorende kaderontwikkeling is onderdeel van het ontwikkeltraject in de vereniging.

Belangrijk element op het snijvlak van vereniging en werkorganisatie vormt de manier van (strategisch) sturen binnen en over de sectoren heen. Daarbij wordt meer gebruik gemaakt van onderzoek en analyse en worden op basis van een gedegen proces strategische keuzen gemaakt over vakbondsdoelen en de manier waarop die worden gerealiseerd. Ook dat leidt tot een sterkere FNV.

Voor de uitvoering staat activerend vakbondswerk centraal: het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waarin krachtige leden en kaderleden samen op de werkvloer en daarbuiten vakbondsmacht en slagkracht opbouwen, het planmatig uitvoeren van activiteiten die herkenbaar zijn doordat zij aansluiten bij de wensen van leden en potentiële leden en het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van de nieuwe vakbeweging. Daarvoor is ook nodig het ontwikkelen van leden en kaderleden, zodanig dat zij in hun kracht komen te staan. Een kaderacademie is daarvoor een belangrijk instrument.

Ook wordt er naar gestreefd om op termijn tot een logischer samenstelling van de sectoren te komen om daarmee overlap te verminderen en de samenhang binnen sectoren te versterken. Een betere balans tussen de inspanning voor het sluiten van cao's en het aantal leden en potentiële leden waar de cao betrekking op heeft, hoort daarbij. In dit plan is de intentie daartoe neergelegd, maar heeft nog geen concrete uitwerking daarvan plaatsgevonden.

Vanuit de werkorganisatie vindt ook versterking en vernieuwing plaats. Zo is er het programma naleving en handhaving, wordt de inzet op gastlessen versterkt, in samenwerking met FNV Jong, en worden sectoren ondersteund door 'integrale teams'. Alle ondersteunende afdelingen zijn, voor zoveel als mogelijk, sectoraal gericht. Sectoren worden op deze manier professioneel en met kennis van zaken ondersteund. Zij krijgen de opdracht en verantwoor-

¹⁾ De letters bij de netwerken in het structuurplaatje van de FNV staan los van de hoofdletters waarmee de verschillende typen taken worden aangeduid.

²⁾ Zie de congresnotitie 2013, waarin de A-, B- en C-taken beschreven staan.

delijkheid om, via een werkplancyclus en binnen inhoudelijke kaders vanuit de vereniging, activiteiten te ontplooiën die passen bij de sectoren, of die dienstig zijn aan sectoroverstijgende doelen. Onderzoek en analyse nemen daarin een grotere plaats in. Vraagsturing is daarbij het uitgangspunt, binnen de kaders van de door Bestuur en Ledenparlement vastgestelde doelen.

Naast reeds in gang gezette veranderingen is er nog voldoende ruimte voor ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan ICT; de mogelijkheden die digitalisering biedt zijn groot, maar zullen niet in één keer gerealiseerd worden. Sterker nog; de integratie van systemen zal zoveel tijd en energie vragen dat er pas nadat dit gebeurd is echt sprake zal zijn van ontwikkeling. Dit geldt ook voor de huisvesting. Doordat huurcontracten zoveel mogelijk worden uitgediend kost het tijd om in de uiteindelijke huisvestingssituatie te groeien.

Als het gaat over ontwikkeling, gaat het ook over medewerkers. In het personeelsbeleid is dit een centraal thema. Daarbij is veel aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties die horen bij de nieuwe FNV. Die aansluiten bij de strategie van activerend vakbondswerk, van samenwerken in integrale teams, bij flexibel werken en het hebben van verantwoordelijkheden. Dat geldt met nadruk voor zowel leidinggevendenden als voor medewerkers. Dat betekent onder andere ook het ontwikkelen van streefbeelden en kaders voor het ontwikkelen van leiderschap. In het te ontwikkelen HRM-beleid krijgt dit een prominente plek.

De noodzaak voor versterking, vernieuwing en ontwikkeling is groot. Het gaat immers over de continuïteit en het bestaansrecht van de FNV. Tegelijkertijd moet dat niet leiden tot overhaaste uitvoering van besluiten, waardoor de uiteindelijke doelstelling: een krachtige en herkenbare FNV niet gerealiseerd zou worden.

Een gestaag ontwikkelingspad vanuit de eerder geschetste visie, is wat voor ogen staat. Met en door leden. En met en door medewerkers.

4 BESTURINGSMODEL

Met het besturingsmodel wordt zichtbaar hoe de doelen van de FNV worden vertaald in de manier waarop de werkorganisatie wordt bestuurd. Hiertoe worden de ontwerpprincipes voor de organisatie toegelicht voor de desbetreffende onderdelen. De inrichting van de organisatie kan helpen om de doelen te bereiken. Dat wordt aangevuld met een (nader te ontwikkelen) overlegstructuur. Maar er is meer voor nodig. Daarbij speelt de typering van de organisatie een rol. De werkorganisatie realiseert de doelen van de vereniging en is daarmee te typeren als een (interne) taakorganisatie. In de werkorganisatie komen de termen 'ledenorganisatie', 'beweging' en 'professioneel dienstverlener' samen. De werkorganisatie is gericht op het behalen van resultaat, maar ook 'de manier waarop' (met leden) is van groot belang.

Sturing vindt plaats op vooraf geformuleerde doelen en resultaten. Die worden zoveel mogelijk SMART³⁾-geformuleerd. Denk daarbij aan beoogde resultaten op het gebied van ledengroei, ledenbehoud, versterking van het actieve kader, herkenbaarheid, en overige doelen die worden gesteld door de vereniging.

Van belang is dat de organisatie bij de sturing een balans vindt tussen het gebruik maken van de ervaring en creativiteit aan de basis enerzijds en de noodzakelijke coördinatie en besluitvorming aan de top anderzijds. Daarbij helpt het om een gedeeld 'DNA' te hebben, normen, waarden en overtuigingen, die als het ware als vanzelf de medewerkers richten in de gewenste richting. De kernwaarden die door het FNV-congres zijn vastgesteld vormen het morele vertrekpunt voor de organisatie, de 'interne normen en waarden'.

De kernwaarden zijn voor iedereen binnen de FNV van toepassing en luiden als volgt:

Leden Centraal

- Ik werk voor de belangen van onze leden
- Ik verdiep mij in wat leden beweegt
- Ieder lid is uniek en heeft recht op persoonlijke aandacht en maatwerk
- Ik betrek leden actief

Solidair

- Ik heb oog voor de belangen van anderen
- Ik werk met respect voor mens en maatschappij
- Ik werk samen om zo sterker te zijn

Actief

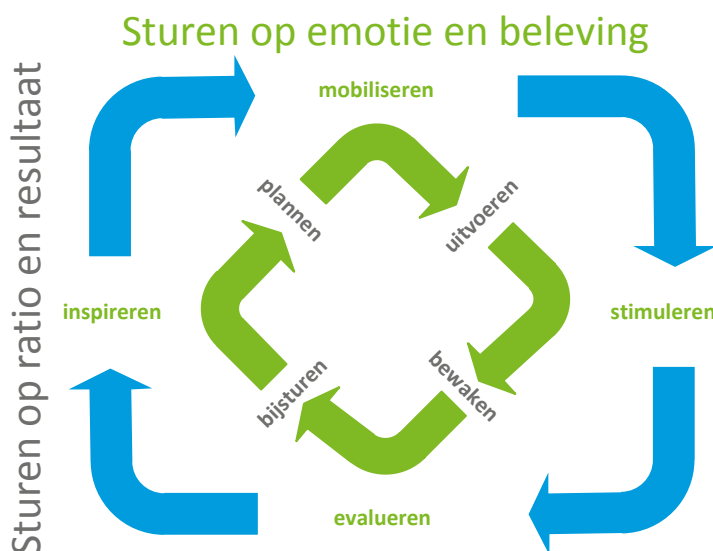
- Ik neem zelf initiatief
- Ik sta open voor nieuwe ontwikkelingen en deel kennis
- Ik ben bereikbaar en kom mijn afspraken na

Passie

- Ik werk gepassioneerd aan een levendige vakbeweging
- Ik werk agendazettend en met focus
- Mijn resultaten hebben impact en maken het verschil

³⁾ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

Het nieuw te benoemen management stuurt vanuit die waarden op ratio en emotie, op resultaat en beleving. In schema gezet⁴⁾:



Als belangrijke basis voor de ontwikkeling van leiderschap wordt een visie op leiderschap vastgesteld. Kernwoorden hierin zijn:

- het beste uit mensen halen door waarderen leiderschap;
- met aandacht voor diversiteit in werkwijze;
- vanuit een resultaatgerichte houding;
- met oog voor kostenbewustzijn;
- gericht op activerend vakbondswerk.

Het spreekt voor zich dat het traject naar de nieuwe werkorganisatie een specifieke aansturing vraagt op het gebied van cultuur, gedrag en stijl. Dit komt verder aan de orde en wordt uitgewerkt in het integratieplan.

OVERLEGMODEL

Het overlegmodel volgt uit de hoofdstructuur. Het kan daarbij gaan om overleg waarin het accent ligt op de vakbondsactiviteiten en overleg waarin het accent ligt op bedrijfsvoeringzaken. Hierna zijn de belangrijkste overlegsituaties weergegeven. Benadrukt wordt dat het aan de Algemeen Directeur en het Dagelijks Bestuur is om de overlegsituaties naar behoefte in te richten. Het ligt voor de hand dat in ieder geval de navolgende overlegsituaties worden ingericht. Het gaat overigens om overlegsituaties waar de werkorganisatie bij betrokken is.

- Overleg Dagelijks Bestuur - Algemeen Directeur
- Overleg CAO Coördinatie: DB-lid - Manager Sectoren - Sectorhoofden - Beleidsmedewerkers en Communicatiemedewerkers op afroep
- Beleidsadvies overleg Arbeid: DB-lid - Manager Beleidsadviesgroep - Beleidsmedewerkers naar thema - relevante sectorhoofden
- Beleidsadvies overleg Inkomen: DB-lid - Manager Beleidsadviesgroep - Beleidsmedewerkers naar onderwerp - relevante sectorhoofden
- Overig overleg (diverse overlegsituaties) leden DB / portefeuillehouders - AI naar gelang onderwerp relevante functionarissen

⁴⁾ Model afkomstig van INK

- Overleg Algemeen Directeur - Managementteam (MT Collectief, MT Individueel, MT Bedrijfsvoering en MT breed)
- Overleg Algemeen Secretaris - Algemeen Directeur
- Overleg Penningmeester - Manager Financiën & Bedrijfsvoering - Algemeen directeur
- Overleg Audit Commissie - Algemeen Directeur en Manager Financiën en Bedrijfsvoering (en periodiek Dagelijks Bestuur/penningmeester)
- Overleg Algemeen Directeur - Ondernemingsraad
- Overleg Algemeen Directeur - Sector Vakbonden

Noot: de lijst met deelnemers aan een overleg kan groter of kleiner zijn dan hier staat aangegeven. Met name medewerkers van de beleidsadviesgroep en van Communicatie & Marketing zullen regelmatig een rol in de genoemde overlegsituaties spelen.

5 TAKEN WERKORGANISATIE FNV (GEDEELD EN ONGEDEELD)

Conform de Congresbesluiten zullen zogenaamde A-taken (zie ook hoofdstuk 3) identificeerbaar en financieel traceerbaar door de werkorganisatie FNV worden uitgevoerd.

Binnen de A-taken wordt onderscheid gemaakt tussen het kernpakket en het aanvullend pakket. Het kernpakket wordt geleverd ten behoeve van alle sectoren en binnen de vastgestelde afdracht (€ 12,31 per lid). Het kernpakket is in onderstaand overzicht opgenomen.

A. TAKEN FNV VERENIGING VOOR ALLE SECTOREN

(...)

Ad 1.: Kernpakket

Ten behoeve van alle sectoren worden binnen de vastgestelde afdracht de volgende centrale verenigingstaken - afgestemd op de actuele prioriteiten - in elke samenstelling en context van FNV In Beweging uitgevoerd.

1. sectoroverstijgende belangenbehartiging werk & inkomen (beleid en lobby):

a) **nationaal**: de lobby, beleidsbeïnvloeding en aansturing van decentrale ontwikkelingen die plaatsvindt in nationale organen, zoals de Stichting van de Arbeid, Rijksoverheid, Parlement, SER, VNG, en in samenhang daarmee de arbeidsvoorwaardencoördinatie en direct overleg met andere vakcentrales, werkgeversorganisaties en maatschappelijke organisaties.

Tevens sectoroverstijgende arbeidsvoorwaarden en cao-coördinatie.

b) **Europees/internationaal**: vertegenwoordiging en belangenbehartiging via EVV, IVV, ILO, etc.

c) **regionaal/lokaal**: beïnvloeding van gemeentelijke overheid en provinciale overheid, ondersteuning van vertegenwoordiging in RPA's, KvK, provinciale SER'ren, Grensregio's en grensarbeid, Ontslagadviescommissies etc.

NB: in deze opsomming is de logica gevolgd van de plekken waar de lobby, beleidsbeïnvloeding en aansturing zijn beslag moet krijgen. Inhoudelijk gaat het om de kern van de activiteiten die de vakcentrale voorheen namens alle aangesloten bonden uitvoerde. Dat wil zeggen: collectieve, bovensectorale belangenbehartiging voor zowel werknemers als zzp'ers en uitkeringsgerechtigden op terreinen als de arbeidsvoorwaarden, arbeidsrecht, sociale zekerheid, werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden en pensioenen.

2. **ondersteuning dienstverlening aan (potentiële) leden**: belastingsservice, pre-sectorale schoolvoorlichting;

3. **ondersteuning van de gezamenlijke sectoren**: gezamenlijke acties, gezamenlijke campagnes, cao databank, toegepast (markt)onderzoek;

4. **communicatie & marketing van de gezamenlijkheid**: persvoorlichting, centrale voorziening publieksvoorlichting, online/site/portal, merkenmanagement, gezamenlijke C&M-projecten;

5. **kennis- en strategieontwikkeling gezamenlijkheid**: positionering, (coördinatie van) concepten voor belangenbehartiging, ontwikkeling van diensten, research, marktonderzoek, etc. Ook het ontwikkelen van de kennis die nodig is voor het initiëren van nieuwe netwerken hoort hierbij, naast het faciliteren van die netwerken in de startfase;

6. **inhoudelijk en organisatorisch secretariaat**: algemeen bestuur, dagelijks bestuur, Ledenparlement, auditcommissie, transitieraad, lidmaatschappen (inter)nationale koepels, jaarlijkse ledenraadpleging.

Het aanvullend pakket voor alle sectoren omvat extra rechten lidmaatschap, wetenschappelijk onderzoek en internationale solidariteit (FNV Mondiaal). Ook zijn enkele nieuwe taken benoemd, waaronder het bijstaan van netwerken in oprichting en het onderhouden van netwerken.

In de tabel op de volgende pagina wordt per organisatieonderdeel aangegeven welke A-taken door het desbetreffende onderdeel worden uitgevoerd. In de financiële onderbouwing van het bedrijfsplan is de aansluiting tot stand gebracht tussen contributie-opbrengsten en de formatie die in het kader van de A-taken wordt ingezet.

| Organisatieonderdeel | Uitvoering A-taken in de verschillende organisatie onderdelen |
|--|--|
| Sectoren | Geen A-taken voor gedeelde deel. |
| Lokaal, regionaal en netwerken | Regionaal vakbondswerk: een coördinerende functie voor onder andere: regionale campagnecoördinatie, coördinatie van lokaal vakbondswerk, intersectorale coördinatie en vertegenwoordigingen in regionale overlegstructuren. Lokaal vakbondswerk omvat een meer uitvoerend takenpakket met en door kader, dat relevant is voor de A-taken op de volgende onderdelen: a. collectieve, sectoroverstijgende belangenbehartiging richting lagere overheden; b. participatie in sectoroverstijgende campagnes en afstemming met lokale sectorgroepen, inclusief senioren en uitkeringsgerechtigden; c. Belastingsservice |
| Netwerken en doelgroepen | a. Bijstaan van sectoroverstijgende netwerken (specifiek groepen van leden in sectoroverstijgende netwerken). Bijvoorbeeld netwerk Roze, vrouwen, ouderen, jongeren, onregelmatig werk, etc.; b. Begeleiden initiatieven voor nieuwe netwerken. |
| Organizing | Geen A-taken; alle activiteiten vinden plaats in (specifieke) sectoren. |
| Kaderontwikkeling en -ondersteuning | Kaderontwikkeling ten behoeve van lokaal/regionaal, netwerken, belastingsservice, internationaal en in vertegenwoordigende organen (voor zover primaire activiteit een A-taak is). |
| Naleving & handhaving | Geen A-taken; alle activiteiten vinden plaats in (specifieke) sectoren |
| Individuele Belangenbehartiging | Kennistoevering en -bewaking voor individuele dienstverlening door kader (o.a. Belastingsservice) |
| Beleidsadviesgroep (inclusief Europees/internationale zaken en FNV Mondiaal) | A-taken voor wat betreft de sectoroverstijgende beleidsadviesing, kennis- en strategieontwikkeling, wetenschappelijk onderzoek, internationale solidariteit. |
| Communicatie & Marketing, incl. gastlessen | Sectoroverstijgende communicatie- en marketingactiviteiten. De bewaking van de gemeenschappelijke uitstraling van de FNV. |
| Human Resource Management (HRM) | HRM-taken betrekking hebbend op medewerkers die voor A-taken werken |
| Financiën en Bedrijfsvoering: • bedrijfsvoering; • facilitaire diensten; • ICT en informatiebeleid • secretariaten | Treasury |

| Organisatieonderdeel | Uitvoering A-taken in de verschillende organisatie onderdelen |
|--|---|
| Bestuurs- en verenigingssecretariaat | Sectoroverstijgend, ondersteuning Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, Ledenparlement |
| Staf Algemeen Directeur | Bedrijfs- en verenigingsjuridische zaken |
| Infrastructuur | Medegebruik vakbondshuizen via A-taken |
| Ledenparlement, Algemeen & Dagelijks Bestuur, Auditcommissie | De formele verenigingsorganen functioneren voor de vereniging als geheel. |

6 INRICHTING ORGANISATIE

6.1 INLEIDING EN TOTAALOVERZICHT

Uitgangspunten voor inrichting en werkwijze van de nieuwe organisatie zijn opgenomen in het 'plan van aanpak ontwikkeling bedrijfsplan werkorganisatie FNV' van juli 2013. In hoofdstuk 4 is het besturingsmodel al aan de orde geweest. Belangrijke uitgangspunten voor inrichting en werkwijze van de werkorganisatie zijn:

- de werkorganisatie is er voor de vereniging;
- activerend en campagnematig werken staat centraal en geldt als kerncompetentie;
- verantwoordelijkheden worden, passend bij het karakter van de organisatie, laag in de organisatie belegd. Strategische sturing over sectoren / regio's heen is daarvan het complement;
- de leiding van de organisatie staat dicht bij uitvoering; weinig lagen, meewerken als principe;
- de organisatie moet vanuit de kern van zijn taken slagvaardig, snel en flexibel kunnen werken;
- efficiënt werken geldt als uitgangspunt: de contributie van leden dient zoveel als mogelijk ten gunste van de leden te worden ingezet;
- Gewoon Goed Werk geldt als uitgangspunt en richtsnoer voor het functioneren van de werkorganisatie van de FNV.

Per organisatieonderdeel wordt hierna kort beschreven hoe dit er in de nieuwe organisatie uit gaat zien: een samenvatting van taken en vernieuwende elementen, de hoofdstructuur en de functies. In bijlage 2 is de ontwikkeling van de formatie per organisatie onderdeel opgenomen. Indeling van functies in de 'was' en 'wordt' situatie is niet gebaseerd op huidige (afdelings) plaats in de organisatie, maar waar deze functie in de nieuwe organisatie een plaats krijgt.

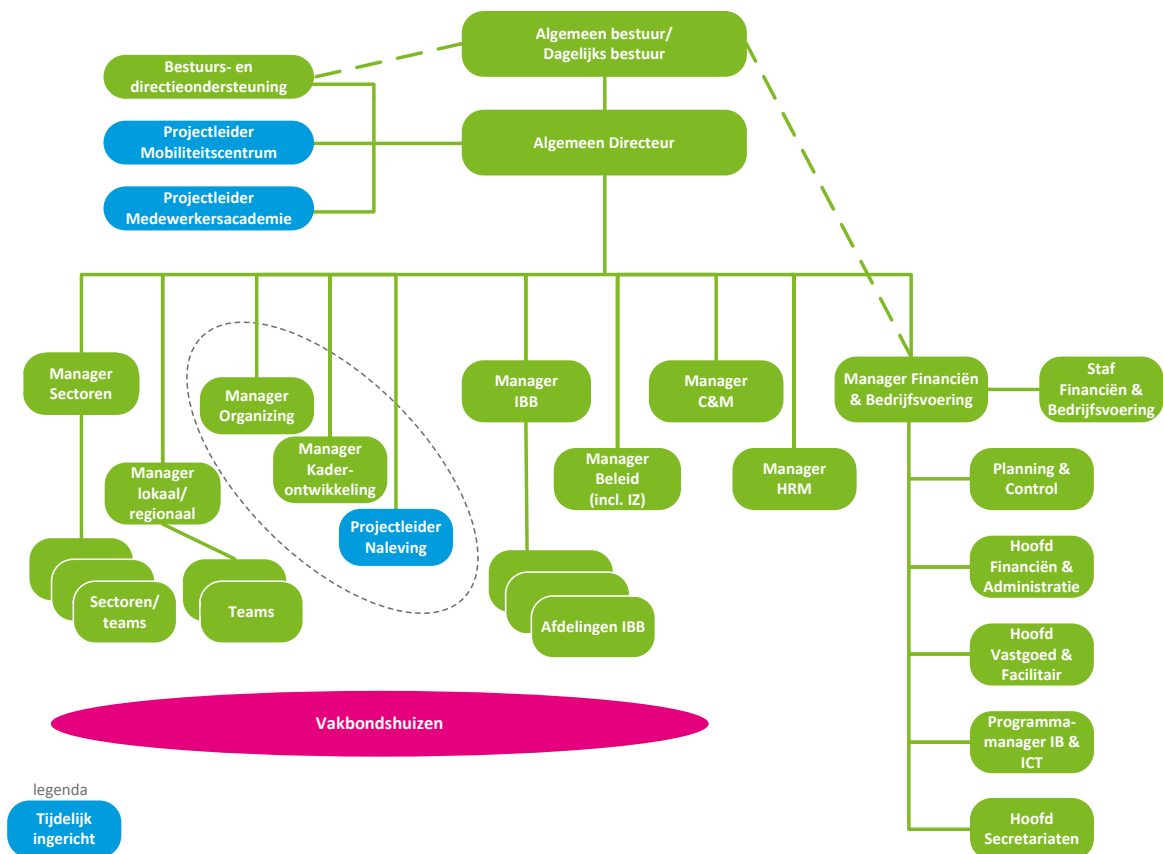
De hoofdstructuur in de gehele organisatie kent de volgende gelaagdheid:

- Organisatieonderdeel: aansturing door manager
- Afdeling/sector: aansturing door hoofd/sectorhoofd
- Team: aansturing door meewerkend teamleider

Soms wordt gesproken over primaire activiteiten en ondersteunende activiteiten. Benadrukt wordt dat er organisatie onderdelen zijn die een gemengd karakter hebben. Het gaat dan in ieder geval om de beleidsadviesgroep, waar beleidsadviseurs op het snijvlak van ondersteuning van bestuurders en het uitvoeren van (primaire) lobby activiteiten zitten. Bovendien is, uit oogpunt van de vereiste afstand tussen het sectorale vakbondsbeleid en het pensioenbestuur, een team pensioenbestuurders losgekoppeld van de sectororganisatie en ondergebracht bij de beleidsadviesgroep. Het bedrijfsonderdeel Communicatie & Marketing kent ook een specifieke positionering. Hoewel de activiteiten vanzelfsprekend ondersteunend zijn aan het werk in de sectoren en lokaal, regionaal, nationaal, Europees en internationaal, is het werk nauw verweven met het primaire proces. Denk bijvoorbeeld aan de publiciteit in campagnes, maar ook aan het verzorgen van gastlessen.

Van belang is dat voor iedere activiteit, primair en ondersteunend, wordt uitgewerkt hoe processen door de organisatie heen lopen en wie voor welk deel van het proces verantwoordelijk is.

Hierna volgt een samenvattende weergave van de nieuwe werkorganisatie. Uit het ontwikkelingsplan zal blijken in welk tempo dit plaatje wordt ingevuld. De vereniging is hier niet opgenomen, maar is onlosmakelijk verbonden met de organisatie. Leden, kaderleden en medewerkers uit de werkorganisatie komen elkaar primair tegen op de werkplek van de leden, bij bedrijven en instellingen. Vakbondshuizen vormen de fysieke infrastructuur waarop vereniging en werkorganisatie elkaar ontmoeten en zijn dus geen organisatie onderdeel. Vanzelfsprekend is de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de vakbondshuizen wel in de organisatie belegd.



6.2 INRICHTING SECTOREN

Nu/toekomst

De bonden die samen het ongedeelde deel van de FNV gaan vormen, kennen alle sectoren. Zij vormen het uitgangspunt voor de nieuwe organisatie en de spil van de vereniging. De organisatiestructuur van de sectoren verschilt per bond. Naast organisatie langs de lijn van de sectoren/branches, zijn er ook regionaal georganiseerde sectoren (matrix-organisatie). Met het aanvaarden van de statuten (april 2013) is de sectorindeling de primaire invalshoek van de nieuwe organisatie. Het Ledenparlement is daarom ook sectoraal ingericht, de toekomstige organisatie van het werk sluit daarop aan. Een tweede belangrijke component van het vakbondswerk vindt plaats in de regio's en op lokaal niveau. Sectoraal en regionaal/lokaal kunnen elkaar tegenkomen en elkaar versterken.

Het werk binnen collectief wordt gedaan door integrale teams. De sectorindeling zoals vastgesteld door de verenigingen wordt vooralsnog aangehouden. In de ondersteuning vormt de huidige situatie het uitgangspunt. Wel vindt een clustering van teams en sectoren plaats.

Voor de clustering is gekeken naar inhoudelijke samenhang tussen sectoren en span of control van het sectorhoofd. Onderdeel van de ontwikkelrichting is om de bestaande overlapgebieden tussen sectoren, in samenspraak met de vereniging, samen te voegen.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Binnen elke sector zijn eigen keuzes mogelijk, vanuit de gezamenlijk geformuleerde en vastgestelde beleidskaders:

- activerend vakbondswerk dichtbij mensen, samen met mensen;
- sectoroverstijgende activiteiten: in campagne structuur;
- werken met integrale teams (maar geen integrale aansturing): research/strategisch beleidsadvies, kaderontwikkeling, communicatie. Elk sectorteam krijgt op basis van een werkplan een nader vast te stellen eigen kaderontwikkeling-,

research/beleid- en communicatiecapaciteit toegewezen. Dit betekent voor deze collega's in ieder geval ook deelname aan het team, de teambesluitvorming en inhoudelijke teamaansturing. Deze collega's worden inhoudelijk aangestuurd door de sectorleiders. Via accounthouders Individuele Belangenbehartiging (IBB) is ook bij IBB sector-specialisme geborgd. Hiërarchische aansturing blijft bij de eigen afdeling;

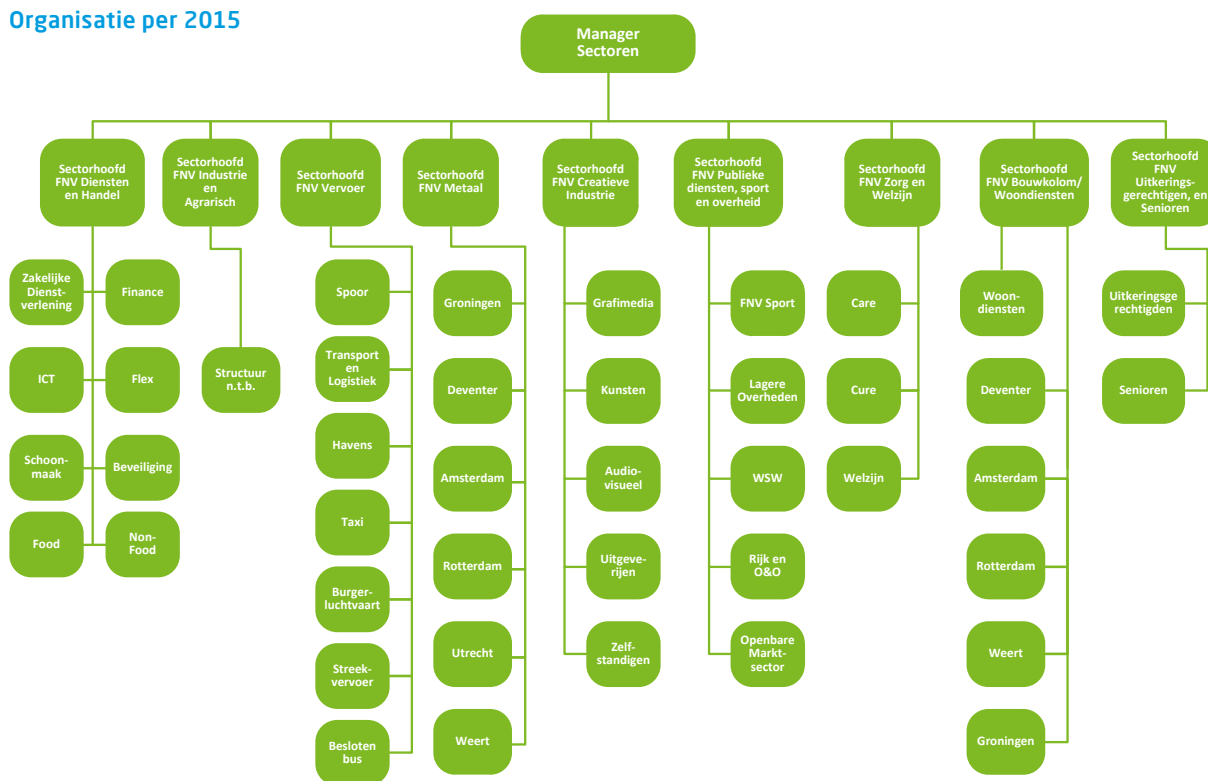
- er is nauwe samenhang met de organisatieonderdelen organizing, programma naleving en handhaving en kaderontwikkeling en -ondersteuning. Aan de basis van die samenhang ligt een strategische analyse, maar ook de actualiteit van de dag, op het moment dat de teams elkaar kunnen versterken;
- waar mogelijk worden activiteiten in de vorm van campagnes uitgevoerd. Binnen de sectoren (door organizing of programma naleving en handhaving - besluit ligt bij DB in samenspraak met het LP - maar ook zijn sectoroverstijgende campagnes mogelijk. Aan de effectieve coördinatie daarvan dient in de komende periode aandacht te worden besteed;
- er wordt een apart team pensioenfondsbestuurders geformeerd. Vanuit de toezichthouders (w.o. DNB) wordt aangedrongen op en toezicht gehouden op een onafhankelijke positie van pensioenfondsbestuurders. Om deze reden wordt het nieuw te vormen team gepositioneerd onder de Beleidsadviesgroep.

Bijdrage aan doelen van de bond

Met de gekozen werkwijze wordt actief bijgedragen aan

- activerend vakbondswerk: samen met, niet vóór mensen;
- ledengroei en ledenbehoud;
- kaderontwikkeling: het zoeken en opleiden van kaderleden die in hun omgeving worden gezien als leiders is bepalend voor ons succes;
- 'van bond naar beweging': samen met kaderleden, ook in vertegenwoordigingen in allerlei overlegsituaties;
- de ontwikkeling van medewerkers met de juiste competenties om de beweging vorm te geven: bestuurders, job rotatie, integrale teams waarin de noodzakelijke competenties zijn vertegenwoordigd, aandacht voor ontwikkeling competenties en vaardigheden die horen bij de veranderende rol van de vakbondsbestuurder.

Organisatie per 2015



Funcities en formatie

De volgende functies maken onderdeel uit van de toekomstige organisatie:

- manager sectoren
- sectorhoofd
- (meewerkend) teamleider
- bestuurder

Aanvullend op deze functies zal op verschillende functies vanuit andere onderdelen van de werkorganisatie een beroep worden gedaan. Naast de reeds beschreven functies binnen het integrale team betreft dit in ieder geval secretariële ondersteuning.

Aansturing werkorganisatie

Op basis van de sectorindeling van de vereniging zijn er 9 sectorclusters met een sector(cluster-) hoofd. De sectorclusters kunnen, afhankelijk van de keuzes van de sectoren, verder ingedeeld worden in meerdere branches en/of regioteams (met meewerkende teamleiders). Door flexibel in te spelen op veranderingen in de vereniging kan het aantal sectoren/branches veranderen. De ondersteuning van de sectoren senioren en uitkeringsgerechtigden bij de verschillende bonden wordt samengevoegd tot één team.

Het sectorhoofd is eindverantwoordelijk voor een (cluster van) sector(en), zowel wat betreft inhoudelijke ontwikkeling, functioneren van vereniging in de sector, de ontwikkeling van de bestuurders en voor de P&O-taken. Teamleiders (meewerkend) staan aan het hoofd van relatief kleine teams binnen een sector, circa 8-10 bestuurders en zijn verantwoordelijk voor het resultaat in de sector. Daarom hebben zij hiërarchische bevoegdheden (o.a. gericht op resultaatsturing, ondersteunen in de persoonlijke ontwikkeling en sturing vanuit HR-verantwoordelijkheid) en worden zij ondersteund door het sectorhoofd en HRM.

De sectororganisatie wordt geleid door een manager sectoren. Naast zijn reguliere leidinggevende taak heeft deze manager het karakter van een verandermanager: hij/zij zal in de komende jaren met name gericht zijn op het goed functioneren van de sector(verenigings-) organisaties en de aansluiting daarop van de werkorganisatorische teams. De sectorteam zijn verantwoordelijk voor het realiseren van vakbondsdoelen in de sectoren. Er zijn situaties waarin het niet alleen gaat om een sectoraal probleem, maar waar ook sprake is van regionale en/of lokale componenten. Denk aan het werkgelegenheidseffect voor de regio bij de eventuele sluiting van een productiebedrijf. In een dergelijk geval is het de verantwoordelijkheid van de regiocoördinator om binnen de kaders van het sectorale beleid, de coördinatie van de voorbereiding voor lokale of regionale acties en andere activiteiten te organiseren.

Om de samenwerking sectoren / lokaal & regionaal goed te laten verlopen neemt de regiocoördinator periodiek deel aan het MT sectoren. Indien de activiteiten dat vragen wordt de intensiteit van samenwerken opgevoerd.

De regiocoördinator is onderdeel van het team 'lokaal/regionaal vakbondswerk en netwerken'. De regiocoördinator heeft een sterk verbindende factor: immers hij/zij heeft zowel taken in de sectoroverstijgende activiteiten in de sectoren als in de coördinatie van het lokale en regionale vakbondswerk, het ontwikkelen van de vakbondshuizen en het ontwikkelen van lokaal/regionaal beleid.

Aansturing in samenhang met vereniging

Elke sector kent een sectorraad met een sectorbestuur (in de vorm van een dagelijks bestuur van de sectorraad). De vormgeving van de sectoren en de formele kaders voor het functioneren van de sectoren zijn vastgelegd in de statuten⁵⁾. Binnen kaders kunnen sectoren hun eigen beleid ontwikkelen. De bestuurder heeft daarbij een coachende en faciliterende rol.

⁵⁾ Zie statuten artikel 28.5

Budget

Voor de budgetverdeling geldt dat inning van inkomsten (contributies, fonds- en werkgeversbijdragen) centraal plaatsvindt. Uitgangspunten bij de budgetverdeling sectoren zijn verder:

- alle sectoren beschikken over een basisbudget;
- aanvullend budget kan worden toegewezen op basis van de sectorwerkplannen (vastgesteld in de betreffende sectorraad) en na besluitvorming in het dagelijks bestuur (investeringsgebieden binnen de sector);
- de toegekende financiering dient een relatie te hebben met de te verantwoorden werkgeversbijdrage van de sector (O&O-gelden), en met het aantal leden;
- als goede (sectoroverstijgende) projecten, passend binnen de doelen van de vereniging, worden ingediend (bijvoorbeeld voor organizing-campagnes of campagnes rondom handhaving en naleving) kan hiervoor investeringsbudget worden toegekend. Het Dagelijks Bestuur besluit hierover. Het Ledenparlement keurt goed (net zoals dat geldt voor de reguliere begroting).

Een systematiek die op deze uitgangspunten is gebaseerd moet nog verder worden uitgewerkt. Daarbij is het streven de eventuele effecten van die systematiek op bestaande budgetten per sector geleidelijk te laten verlopen..

6.3 LOKAAL, REGIONAAL EN NETWERKEN

Nu/toekomst

Alle werkorganisaties verrichten werkzaamheden voor lokaal/regionaal vakbondswerk. Alle kennen lokale afdelingen (woonafdelingen) en hebben op diverse plekken vakbondscentra (al dan niet gezamenlijk). Lokaal werk is vaak onderdeel van het reguliere takenpakket van vakbondsbestuurders. In de praktijk wordt er niet altijd evenveel aandacht besteed aan dit onderdeel van het werk, waardoor de inzet feitelijk lager is dan de 'formele' inzet. Het beeld in de huidige praktijk is niet eenduidig.

Doel is om in de nieuwe situatie het lokale en regionale vakbondswerk steviger te verankeren in de organisatie en uit te bouwen. Lokale en regionale beïnvloeding en samenwerking worden immers steeds belangrijker door decentralisatie van taken op het gebied van werk, inkomen en zorg. Denk bijvoorbeeld aan de komst van regionale werkbedrijven en de toenemende inzet op regionaal arbeidsmarktbeleid. Het lokale en regionale niveau wint daarmee aan belang. De FNV zal daar, nog meer dan nu het geval is, de vereiste kracht moeten organiseren.

Lokale en regionale zichtbaarheid voor leden via o.a. de Belastingsservice geldt ook in de nieuwe organisatie als belangrijk uitgangspunt.

Om al deze ontwikkelingen en activiteiten te faciliteren worden vakbondshuizen ontwikkeld op die plaatsen waar een knooppunt van vakbondsactiviteiten aan de basis ontstaat.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

De taken van de nieuwe organisatie op het gebied van lokaal en regionaal vakbondswerk zijn:

- Regionaal vakbondswerk:** een coördinerende functie voor onder andere: regionale campagnecoördinatie, coördinatie van lokaal vakbondswerk, intersectorale coördinatie en vertegenwoordigingen in regionale overlegstructuren. Deze taak heeft raakvlakken met regionale coördinatie in de sectoren en wordt door de regioleider lokaal/regionaal uitgevoerd.
- Lokaal vakbondswerk** omvat een meer uitvoerend takenpakket met en door kader:
 - a. collectieve, sectoroverstijgende belangenbehartiging richting gemeentepolitiek, participatie in sectoroverstijgende campagnes en afstemming met lokale sectorgroepen, inclusief senioren en uitkeringsgerechtigden;
 - b. betrokkenheid bij IBB belangenbehartiging en dienstverlening: aansturing dienstverlenend kader;
 - c. het bieden van Belastingsservice;
 - d. verenigingstaken (themabijeenkomsten, jubilarissen).

Zoals gezegd worden die activiteiten ondernomen vanuit de Vakbondshuizen: de plek waar de FNV haar basis heeft voor verenigingskader en werkorganisatie. Zie hoofdstuk 8 voor een nadere toelichting op de vakbondshuizen.

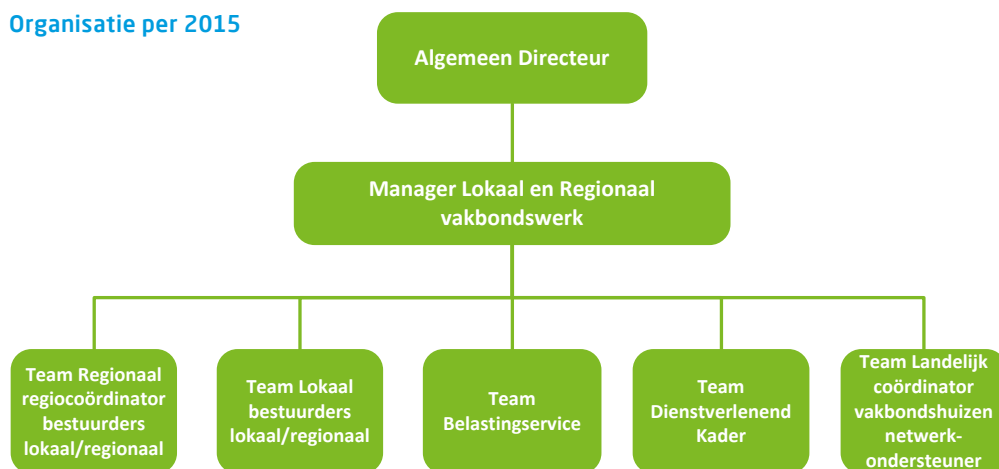
Dit takenpakket zal niet in één keer volledig worden uitgevoerd, maar vraagt om een ontwikkeling over de komende jaren. Denk aan het ontwikkelen van vakbondshuizen en het samenvoegen van (woon)afdelingen. Een nader tijdspad wordt in 2014 ontwikkeld. Dan vindt ook de aansluiting op het Verenigingsplan plaats.

Bijdrage aan doelen van de bond

Uitgangspunt in de nieuwe situatie is de positie van de sectoren, die zelf in hun plannen aangeven of en hoe sectoraal vakbondswerk een plek krijgt. Lokale netwerken worden door bestaande kadergroepen opgebouwd. De ambitie is een inrichting die sectoren bedient en verbindt, die slagkracht heeft voor sectoroverstijgende belangenbehartiging en die kaderinzet maximaal benut. Lokaal vakbondswerk wordt gedragen door leden, met slagkracht naar lokale politiek en is zichtbaar en bereikbaar. Vakbondshuizen zijn voor iedereen (niet-leden, leden, kaderleden, medewerkers) die allemaal hun werkzaamheden/activiteiten vanuit het vakbondshuis kunnen doen. Op basis van de FNV prioriteiten en speerpunt gebieden wordt er gericht ingezet op die onderwerpen en gebieden waar lokaal/regionaal vakbondswerk de grootste impact heeft en bijdraagt aan de doelen van de FNV. Vanwege de overlap met sectorspecifiek vakbondswerk is goede afstemming tussen lokaal/regionaal en sectoraal vakbondswerk noodzakelijk, waarbij het uitgangspunt geldt dat een sector leidend is.

Via de Belastingsservice en ander dienstverlenend kader worden mensen in staat gesteld hun eigen of andermans individuele belangen te behartigen.

Organisatie per 2015



Regionaal en lokaal vakbondswerk wordt vanuit de vakbondshuizen met regiofunctie gecoördineerd en ondersteund door bestuurders lokaal en bestuurders regionaal (voor deze functies wordt waarschijnlijk één globaal profiel gehanteerd). Daarnaast is er een landelijk team, waarvan de coördinatoren vakbondshuizen en een netwerkondersteuner deel uitmaken. En, net zoals bij de sectoren wordt de afdeling lokaal / regionaal ondersteund door een integraal ondersteuningsteam, waar enkele beleidsmedewerkers, medewerkers kaderontwikkeling en medewerkers C&M (voor een deel van hun tijd) deel van uit zullen maken. De afdeling heeft een stevige verbinding met de sectoren doordat de regiocoördinator tevens verantwoordelijk is voor de coördinatie van sectoroverstijgende activiteiten in de sectoren. De regiocoördinator neemt daarom deel aan het teamleidersoverleg sectoren.

Funcities en formatie

Het organisatieonderdeel kent de volgende functies:

- manager lokaal/regionaal vakbondswerk
- regiocoördinator
- bestuurder lokaal/regionaal
- bestuurder dienstverlenend kader
- projectmedewerker lokaal / regionaal
- fiscalist Belastingsservice
- medewerker Fiscalist
- medewerker Belastingsservice
- steunpunt medewerker Belastingsservice
- coördinator vakbondshuizen
- netwerkondersteuner (zie hierna)

Ten aanzien van de kennisinhoudelijke functies binnen het team Belastingsservice wordt een (intern) samenwerkingsverband opgezet met het kennis- en ontwikkelingscentrum IBB.

NETWERKEN EN DOELGROEPEN

Nu/toekomst

Het organiseren van (groepen van) leden in sectoroverstijgende netwerken, is een relatief nieuwe vorm van organiseren. In de situatie 'nu' was een beperkt aantal netwerken actief. In de congresnota van mei 2013 is richting gegeven aan de ontwikkeling van netwerken. Op basis van een gemeenschappelijke behoefte van een groep leden nemen leden zelf het initiatief tot het oprichten van netwerken. Sectoren, direct en indirect aangesloten, maken zelf de keuze deel te nemen aan netwerken en deze mede te financieren. Leden van alle sectoren kunnen zelf kiezen deel te nemen aan een netwerk. Kaders, zowel voor degenen die netwerken willen initiëren als voor degenen die voorstellen daartoe moeten beoordelen, zijn opgesteld om dit beleid te kunnen realiseren.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Er is sprake van verschillende soorten netwerken. Lokale netwerken kwamen hiervoor al aan de orde. Daarnaast bestaan sectoroverstijgende netwerken gericht op doelgroepen of thema's - bijvoorbeeld Roze, vrouwen, ouderen, jongeren, onregelmatig werk, e.d. Kern van netwerken is dat deze op eigen initiatief van leden tot stand kunnen komen en dat vanuit de werkorganisatie gefaciliteerd wordt.

Om netwerken te kunnen instellen en de financiering te faciliteren, wordt de volgende procedure gevolgd:

1. de initiatiefnemers maken een programma en vertalen dit, desgewenst met hulp vanuit de werkorganisatie in een werkplan incl. begroting (menskracht en activiteitenbudget);
2. zo nodig wordt afgestemd met een sector(en) (afhankelijk van inhoudelijke betrokkenheid);
3. de initiatiefnemers inventariseren welke sectoren/bonden het programma willen aanbieden tegen welke inzet van formatie en budget. Ook daarbij is ondersteuning mogelijk. Dit resulteert in een dekkingsplan;
4. het netwerk wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het DB/AB om te toetsen aan doelstellingen, inpasbaarheid in de structuur, eventueel vergezeld van een verzoek tot additionele financiering;
5. het DB/AB besluit over de eisen gesteld aan de instelling van het netwerk (onder goedkeuring van het Ledenparlement), het reglement per netwerk (bevoegdheden, organisatie en besluitvorming) en een eventuele financiële bijdrage van de Vereniging, naast de eventuele financiering vanuit sectoren;
6. verantwoording en evaluatie wordt jaarlijks afgelegd aan het DB/AB;

7. elk jaar wordt een nieuw werkplan ingediend, elk jaar wordt expliciet besloten over continuering van het netwerk. Aspirant-netwerken kunnen een jaar werken aan het verkrijgen van voldoende draagvlak (inhoudelijk en financieel).

Overige algemene eisen die aan netwerken kunnen worden gesteld, moeten nog geformuleerd worden. Dit zal in 2014 gebeuren.

Bijdrage aan doelen van de bond

Met de netwerken wordt de FNV zichtbaar, herkenbaar voor groepen leden en wordt het initiatief voor activerend vakbondswerk direct bij de leden en kaderleden gelegd. Er wordt tevens invulling gegeven aan het congresbesluit op dit punt.

Organisatie per 2015

Naar vermogen wordt door de werkorganisatie FNV ondersteuning geboden als onderdeel van de reguliere A-taken. Bijvoorbeeld voor ondersteuning bij het indienen van netwerk-werkplannen. Initiatiefnemers kunnen zich straks ook wenden tot een vorm van 'netwerk-desk' of netwerkondersteuner. Deze desk beschikt over beperkte menskracht. Daarnaast kan een beroep gedaan worden op het geormerkte activiteitenbudget voor netwerken van de FNV. De netwerk-desk is onderdeel van het team lokaal/regionaal en netwerken.

Functies en formatie

De netwerk-desk (of vergelijkbaar de functie van netwerkondersteuner) wordt geplaatst binnen het team lokaal/regionaal en netwerken, met een gecentraliseerde plek direct onder de manager. Het gaat dan vooral om het optreden als eerste aanspreekpunt, het doorverwijzen naar ondersteunende afdelingen en het uitvoeren van coördinerende taken. De inzet is opgenomen in het plaatje van lokaal/regionaal vakbondswerk.

Borging van netwerkondersteuning in andere onderdelen van de werkorganisatie wordt gerealiseerd door dit bij de beschrijving van taken een plaats te geven. Dit wordt in 2014 nader uitgewerkt.

6.4 PROGRAMMA VERSTERKEND VAKBONDswerk

Binnen de werkorganisatie is onder de Algemeen Directeur een programma activerend vakbondswerk geplaatst. De organisatieonderdelen die zich expliciet bezighouden met de ontwikkeling van activerend vakbondswerk en campagnematig werken zijn hierin geclusterd: organizing, programma naleving en handhaving, en kaderontwikkeling en -ondersteuning. De managers van de verschillende afdelingen zijn verantwoordelijk voor de samenhang en het programma wordt direct door de Algemeen Directeur aangestuurd. Er wordt dus geen aparte programmamanager aangesteld. Dat ziet er als volgt uit:



6.4.1 ORGANIZING

Nu/toekomst

Abvakabo FNV en FNV Bondgenoten kennen beide een organizingafdeling. De organisatiestructuur komt sterk overeen met de lijnen van campagnes door campagneteams. De organizers zijn direct gekoppeld aan één van de lopende campagnes. Samenvoeging van beide afdelingen betekent vooral: meer campagneteams naast elkaar. Kortom de complexiteit van de samenvoeging is beperkt en de veranderingen ten opzichte van de huidige situatie minimaal. Maar ook de synergievoordelen zijn beperkt. Van belang is om de sectoren die nog niet werken met organizing bekend te maken met de methode en deze sectoren te betrekken bij onderzoek naar mogelijkheden van organizingcampagnes. Dit om te stimuleren dat organizing breder wordt ingezet binnen het ongedeelde deel.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Vanuit de afdeling worden organizingcampagnes ontwikkeld en uitgevoerd. Tevens wordt research gedaan naar mogelijkheden voor nieuwe campagnes en ten behoeve van lopende campagnes.

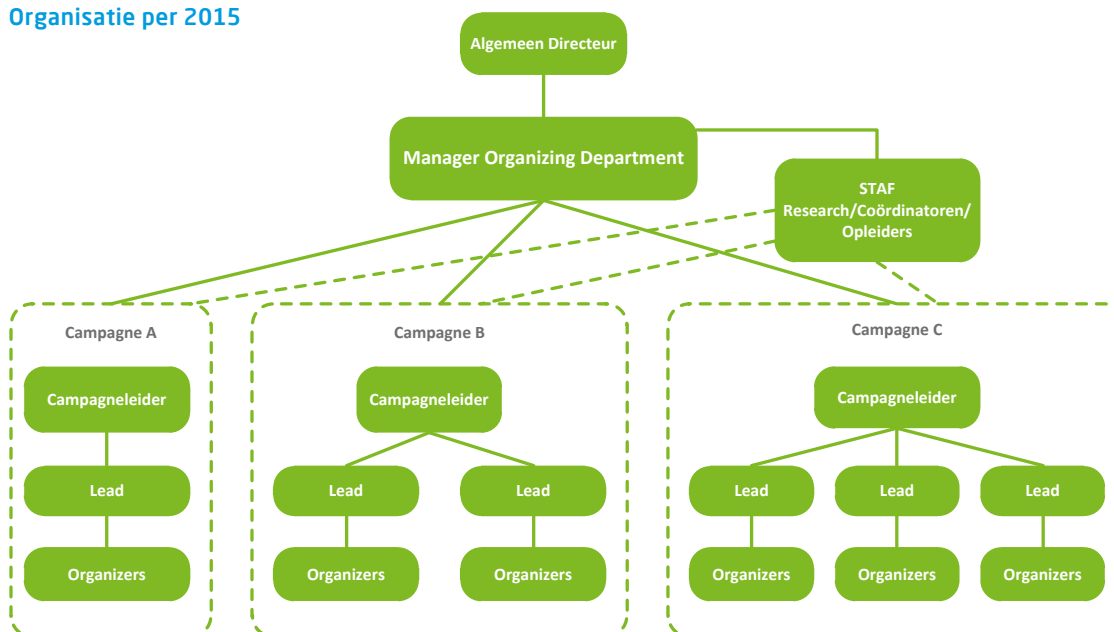
Er is aandacht voor de relatie met de vereniging; er wordt immers gewerkt aan het opbouwen van een sterke, actieve vakbondsorganisatie van leden en leiders. Waar mogelijk worden relaties gelegd met de sectorraad of andere organen. Besluitvorming over organizingcampagnes vindt, na overleg met de desbetreffende sector(en) plaats door het bestuur (AB/DB).

Organizing kent geen A-taken; alle werkzaamheden vinden plaats in (specifieke) sectoren.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De kernactiviteit van de afdeling is het stimuleren van activerend vakbondswerk en het daartoe organiseren van organizingcampagnes. Via een gestructureerde methode wordt een actieve vakbondsorganisatie opgezet, waarin met vakbondsstrijd resultaten worden nagestreefd door en met de leden zelf. De campagnes leveren een structurele sterke vakbondspositie op, alsmede ledengroei, imagoverbetering en substantiële verbeteringen voor de leden. Waar mogelijk bepleit, stimuleert en ondersteunt de afdeling het activerend vakbondswerk binnen de FNV.

Organisatie per 2015



De afdeling is centraal geplaatst en kent de volgende functies:

- manager organizing
- campagneleider
- lead-organizer
- organizer
- researcher
- coördinator organizing
- project-/stafmedewerker
- opleider

Afhankelijk van besluitvorming over het opzetten van nieuwe campagnes is de formatie 2018 gelijk aan of groter dan de huidige formatie. Vanuit de diverse ondersteunende afdelingen zullen medewerkers betrokken worden bij de campagnes (opleider/trainer, stafmedewerker, managementassistent, secretaresse, juridisch advies, HRM, C&M). Personen die worden toegevoegd uit een ondersteunende afdeling worden functioneel aangestuurd door de campagneleider maar blijven hiërarchisch vallen onder de uitlenende afdeling. Ook vakbondsbestuurders die actief zijn in het campagnegebied maken tijdens de campagne onderdeel uit van het campagneteam en rapporteren dan aan de campagneleider. Specifiek wordt op het gebied van onderzoek en analyse samengewerkt met de afdeling beleid.

Besluitvorming over organizingcampagnes vindt plaats in de vereniging: het Dagelijks Bestuur besluit over campagnes en het Ledenparlement keurt deze goed. Dergelijke besluiten zijn gebaseerd op zorgvuldig onderzoek, goed onderbouwde projectplannen en na overleg met de desbetreffende sector.

6.4.2 KADERONTWIKKELING EN -ONDERSTEUNING

Nu/toekomst

Alle werkorganisaties verrichten op dit moment kaderwerk. De omvang hiervan verschilt. Abvakabo FNV en FNV Bondgenoten hebben een ondersteunende afdeling kaderwerk, een uitgebreid ondersteuningsprogramma en activerend vakbondswerk staat centraal in het kaderbeleid. FNV Bouw benoemt empowerment als uitgangspunt. Bij FNV Bouw zijn er enkele beleidsmedewerkers die zich bezighouden met kaderopbouw en ondersteuning van kaderleden en het maakt deel uit van de functie van bestuurder. Bij FNV Kiem zijn de bestuurders verantwoordelijk voor het kaderwerk. De adviseur kaderopbouw van FNV Kiem faciliteert, werft, coacht en schoolt de 20 afdelingen in het land.

In de nieuwe situatie is er een afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning, geplaatst binnen het programma versterkend vakbondswerk dat de sectoren ondersteunt in de ambitie meer activerend vakbondswerk vorm te geven. Hierbij is een duidelijke wisselwerking tussen sectoren en kaderontwikkeling in de integrale teams een voorwaarde. Kaderontwikkeling is vanzelfsprekend ook gericht op lokale en dienstverlenende kadergroepen.

De afdeling bundelt de kennis op het gebied van kaderontwikkeling en -ondersteuning, geeft advies aan de bestuurders wanneer daar om wordt gevraagd, en werkt vanuit de integrale teams mee aan het stimuleren van activerend vakbondswerk. De afdeling werkt voor een diversiteit aan opdrachtgevers, zoals bijvoorbeeld vakbondsbestuurders, team- en sectorleiders en AB/DB. Vakbondswerk van onderop, activerend en duurzaam blijven werken aan actief kader in alle sectoren. Stimulerend en altijd in samenspraak met en in opdracht van de opdrachtgevers. Een belangrijk instrument voor kaderontwikkeling is de Kaderacademie. In die academie is ook de kennis over vrijwilligersmanagement ondergebracht.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

De taken en activiteiten van de afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning zijn:

- I. op vraag participeren in integrale teams en daar in nauwe samenwerking en in samenspraak met de bestuurders invulling geven aan kaderontwikkeling en, waar nodig, kaderscholing;
- II. binnen de integrale teams meedenken over en ondersteunen van het organiseren van het kaderwerk, vanuit opgebouwde kennis en ervaring rond activerend vakbondswerk;
- III. op vraag en op maat trainingen en opleidingen verzorgen (voor kaderleden en bestuurders) en regie daarvan; naast sectorspecifieke trainingen en opleidingen worden deze ook sectoroverstijgend aangeboden. Dit geldt zowel voor sectoraal kader, kader lokaal /regionaal als dienstverlenend kader;
- IV. verzamelen, bijhouden en beschikbaar stellen van kennis op het gebied van vrijwilligersmanagement;
- V. beschikbaar stellen van diverse specialismen zoals coaching, mediation, materiaalontwikkeling, A-teammethodiek (naleving);

Door plaatsing van kaderontwikkeling en -ondersteuning binnen het programma versterkend vakbondswerk is samenwerking met organizing en naleving & handhaving geborgd.

De activiteiten op het brede gebied van scholing en vrijwilligersmanagement worden ondergebracht in de Kaderacademie.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De afdeling draagt bij aan kaderontwikkeling op diverse niveaus. Steeds is activerend vakbondswerk het uitgangspunt. Daarvoor moet in de hele organisatie de slag worden gemaakt. En er moeten prioriteiten worden gesteld. Succesvolle campagnes voeren waar nodig en qua capaciteit waar mogelijk. Daarnaast activerend vakbondswerk in de sectoren door bestuurders, kaderleden en kaderontwikkeling en -ondersteuning. Ontwikkelingen en vragen uit de ene sector worden gebruikt voor advies en ontwikkeling binnen andere sectoren.

Om de doelstellingen te kunnen realiseren is de steun van toegerust kader onontbeerlijk. De afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning is servicegericht naar sectoren, naar lokaal en regionaal werk, maar ook naar organizing en IBB. Deze onderdelen zijn verantwoordelijk voor het resultaat in het vakbondswerk. Inzet van de afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning richt zich op drie pijlers:

- kaderontwikkeling/ondersteuning in de sectoren;
- kaderontwikkeling/ondersteuning in de individuele belangenbehartiging. Voor wat betreft de begeleiding (aansturing) van kaderleden IBB, gelden duidelijke afspraken ten aanzien van inhoud en begeleiding. De afdeling IBB is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing, functionele aansturing vindt plaats door de lokale/regionale bestuurders. De afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning verzorgt opleiding, begeleiding en scholing. Voor wat betreft de vrijwilligers Belastingenservice geldt de werkwijze zoals deze sedert vele jaren voor deze aparte dienstverlening is ontwikkeld. De kennis blijft daar in het team. Er wordt collegiaal samengewerkt met het kennis- en ontwikkelingscentrum van IBB;
- kaderscholing. Als instrument wordt de Kaderacademie ontwikkeld.

In de werkplancyclus wordt de verwachte en gewenste inzet van Kaderontwikkeling en -ondersteuning bepaald en mede door de strategische beleidskeuzen voor de inzet op campagnes richting gegeven.

Organisatie per 2015

Binnen Kaderontwikkeling & -ondersteuning wordt gewerkt met programmateams, waarin medewerkers met verschillende kennis en vaardigheden een rol hebben. Zo is sprake van een team 'kaderacademie', van een team ontwikkeling sectoraal kader en van een team ontwikkeling dienstverlenend kader. Verder is duidelijk dat in de jaren 2015 en 2016 een extra inspanning zal moeten worden geleverd om voldoende toegerust kader te ontwikkelen. De daarmee gepaard gaande extra inzet van medewerkers maakt geen onderdeel uit van de structurele organisatie.

Funcities en formatie

De afdeling kent vooralsnog de volgende functies:

- manager kaderontwikkeling en -ondersteuning
- teamleider
- kaderopbouwer
- kaderopbouw ondersteuner
- scholingscoördinator

Voorzien wordt dat de aangegeven, herziene formatie voldoende is om de taken van de ondersteunende afdeling kaderontwikkeling en -ondersteuning uit te voeren. De directere betrokkenheid bij de sectoren, netwerken e.a. en de kennis en kunde die wordt opgebouwd in genoemde onderdelen van de organisatie, geven voldoende borging van het kaderwerk en maken een verdere uitbreiding van formatie niet voor de hand liggend.

6.4.3 PROGRAMMA 'NALEVING EN HANDHAVING'

Nu/toekomst

Naleving en handhaving van cao-afspraken is een belangrijk onderdeel van het werk van bestuurders. Zo belangrijk, dat besloten is om voor enkele jaren een speciaal programma hiervoor in het leven te roepen: het programma naleving en handhaving. Dit programma is één van de vernieuwingsprojecten van de FNV. Van een situatie 'nu' is daarom geen sprake. Het is de bedoeling dat dit werk en deze werkwijze wordt ingebed in het reguliere werk van de bestuurders.

Taken, activiteiten, verantwoordelijkheden

Het programma naleving en handhaving kent een multidisciplinair samengesteld team, dat verschillende activiteiten onderneemt, die zijn samen te vatten als 'hit', 'run' en 'stay':

Hit: het team slaat snel toe waar dat nodig of opportuun is. Omdat er hulp is ingeroepen van een bestuurder, door kaderleden of vanuit strategische overwegingen. Het team zoekt naar probleemsituaties om ze te organiseren en activeren en zorgt voor publicitaire aandacht.

Run: het team rent bij concrete nalevings- of handhavingsactiviteiten mee als vliegwiel.

Stay: het team blijft niet zelf maar zorgt voor blijvende kracht op de werkvloer. Daartoe werkt het samen met kaderopbouw. Ook houdt het programma een database bij met concrete voorbeelden en bewijsmateriaal. Van de gegevens kunnen medewerkers en kaderleden gebruik maken in onderhandelingen. De databank zorgt ook voor signaalfunctie richting arbeidsvoorwaarden coördinatieoverleg.

Het zogenaamde A-team werkt samen met bestuurders en kaderleden, zij weten immers wat er speelt op de werkvloer. Ook zoekt het team aansluiting bij bestaande processen en projecten. Het A-team staat voor:

Aanjagen; initiëren én versterken van vakbondswerk

Aanpakken; daadkrachtig optreden én op wettelijke- en cao plichten wijzen

Aansluiten; aansluiten bij sectorale initiatieven

Bijdrage aan de doelen van de bond

Naleving en handhaving is belangrijk om drie redenen: werkers worden in toenemende mate uitgebuit met arbeidsvoorwaarden die ver onder het niveau van de cao liggen; de FNV heeft onvoldoende grip op het niveau van arbeidsvoorwaarden langs de lijn van de cao; de kracht van de bonden wordt ondermijnd als werknemers zich zonder consequentie kunnen onttrekken aan de afspraken in de cao. Door dit tegen te gaan, draagt het programma naleving en handhaving bij aan de doelen van de bond.

Concrete doelstellingen van het programma naleving en handhaving, die direct aansluiten bij de doelen van de bond, zijn:

- I. het voorkomen van uitbuiting van leden;
- II. het leveren van een bijdrage aan de realisering van de gewoon goed werk agenda;
- III. het leveren van een bijdrage aan de verbetering van de vakbondspositie door ledenwinst en versterking van het kaderwerk.

Organisatie per 2015

Het programma zal al in 2014 van start gaan en uitbouwen in de jaren die volgen. Omdat niet eerder met zoveel kracht en mensen en middelen beleid op het gebied van naleving en handhaving is neergezet zal in 2014 en 2015 sprake zijn van pionieren. Dit geldt vooral voor de organisatievorm, formatie en functies, want ook na 2015 is naleving en handhaving een onderdeel van de gewoon goed werk agenda. In het 3e kwartaal van 2015 zal worden bekeken of en zo ja op welke wijze eventuele herpositionering plaatsvindt.

De beoogde structuur is als volgt.



Hiërarchische aansturing van de programmamanager vindt plaats door de Algemeen Directeur. Functionele aansturing van de programmamanager gebeurt door een lid van het Dagelijks Bestuur van de FNV. Het team werkt niet vanuit een vaste locatie, maar maakt gebruik van flexplekken en faciliteiten die op de diverse locaties aanwezig zijn.

Functies en formatie

De functies in het programma naleving & handhaving zijn als volgt:

- programmaleider
- medewerker profiel bestuurder
- medewerker profiel procesjurist
- medewerker profiel onderzoeker
- medewerker profiel sociaal juridisch medewerker
- medewerker profiel beheerder databank
- medewerker profiel loonberekenaar

Daarnaast wordt er gevraagd om secretariële ondersteuning en ondersteuning vanuit C&M.

De activiteiten van naleving & handhaving kunnen als structureel worden beschouwd. De mate waarin dat gepaard moet gaan met vaste teams naast de formatie op de sectoren is niet met zekerheid te zeggen. Uit oogpunt van voorzichtigheid is rekening gehouden met een structurele formatie, ook nadat de initiële programma-periode is verlopen.

6.5 INDIVIDUELE BELANGENBEHARTIGING

Nu/toekomst

De individuele belangenbehartiging (IBB) vormt samen met collectieve belangenbehartiging (CBB) de kern van het werk van de vakbeweging. Deze samenhang maakt het product speciaal en bijzonder waardevol voor de leden. In de huidige situatie wordt door vijf bonden en de voormalige Vakcentrale individuele belangenbehartiging en diensten verleend, zowel binnen de vereniging als door de werkorganisatie. In de werkorganisatie FNV wordt deze specialistische kennis op het gebied van individuele belangenbehartiging en dienstverlening gebundeld. Krachtiger, herkenbaarder, met behoud van de specialistische kennis die de bonden hebben opgebouwd. Door de fusie ontstaat één van de grootste, mogelijk de grootste organisatie op het gebied van het verlenen van rechtsbijstand op de terreinen werk en inkomen. Naast het ongedeelde deel, zal ook het gedeelde deel, op specifieke vraag en volgens financiële afspraken omtrent inhuur, diensten af kunnen nemen. Daarvoor wordt ruimte ingepland. De inschatting van de instroom die per 1 januari 2015 wordt gebundeld: rechtshulp op het gebied van werk en inkomen aan 950.000 leden, beantwoorden van 524.000 telefoontjes, behandelen van 44.400 dossiers.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Individuele belangenbehartiging kent drie kernactiviteiten:

- I. informatie en advies verstrekken aan leden en niet-leden, inclusief leden- en bedrijvenadministratie;
- II. individuele dienstverlening en (juridisch) advies en dossierbehandeling voor leden dan wel voor Collectief (inclusief het voeren van procedures);
- III. versterkte samenwerking met sectoren/Collectief en goede informatie- en adviesvoorziening.

Deze kernactiviteiten worden uitgevoerd op drie plekken:

1. in de vakbondshuizen, dichtbij de leden (zie ook lokaal), zorgen kaderleden en bezoldigde vakbondsconsulenten (in beginsel alleen voor de bouwsectoren) voor het persoonlijk contact en de eerste adviezen in het kader van de dienstverlening IBB;
2. centraal kantoor IBB: binnen dit organisatieonderdeel zijn de onderdelen belegd, die zorgdragen voor een duidelijke ingang voor leden en een ondersteuning binnen de gehele IBB organisatie;
3. sectoren/ IBB: de werkzaamheden worden dichtbij de sectoren als ook centraal verricht in teams. Via accounthouders (zowel bij IBB als CBB). De vestigingsplaats van de teams zal aansluiten bij de vestigingsplaats van collectief: in de vakbondshuizen met regiofunctie.

Wanneer het gaat om de ondersteuning van kader is het de taak van IBB om inhoudelijke expertise te leveren en af te stemmen op de behoefte. Verder ligt er een ontwikkelopdracht bij IBB om die kennis eenvoudig toegankelijk te maken.

Bijdrage aan de doelen van de bond

Individuele belangenbehartiging is een kerntaak van de bond. IBB draagt bij aan de doelen van de bond door kwalitatief hoogstaande belangenbehartiging voor leden te bieden, waarbij gebruik wordt gemaakt van de aanwezige specialistische kennis van de sectoren en specialistische thema's. Daarnaast wordt, in de nieuwe organisatie, een aantal vernieuwende elementen ingevoerd:

- versterkte samenwerking met sectoren/CBB: inzet zowel proactief als reactief. Onderscheid in inhoudelijke en sectorale thema's en regionale specialisatie. Bijvoorbeeld naleving, handhaving, juridische check cao-bepalingen, e.d.;
- versterkte samenwerking tussen alle IBB-niveaus, onder meer door advocaten in loondienst, in combinatie met selectieve uitbesteding. Voordeel is veel kortere lijnen tussen de IBB-medewerkers onderling en met bestuurders/ beleidsmedewerkers. Deze samenwerking leidt tot laagdrempelige en snelle advisering op juridisch vlak.

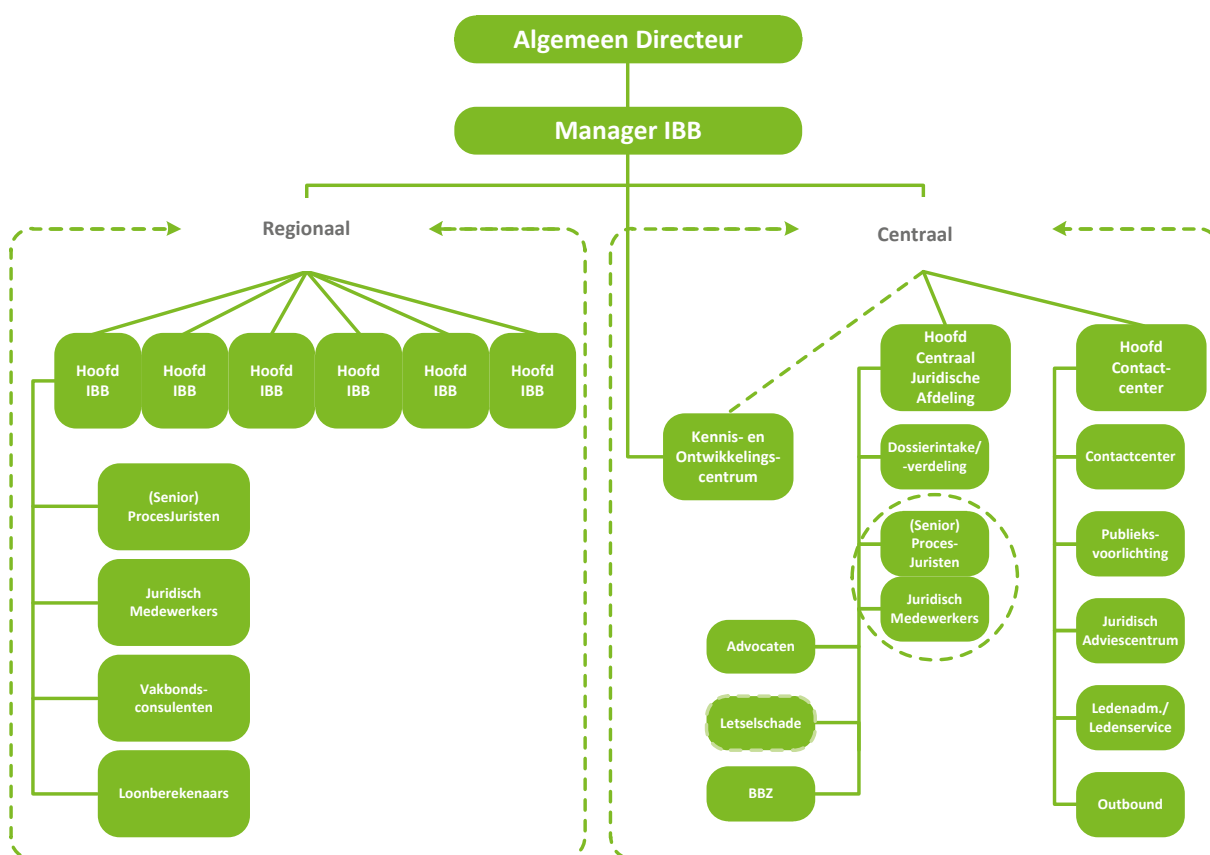
De onafhankelijkheid van de advocaten in loondienst is gegarandeerd door het professioneel statuut. Zo kan de dienstverlening aan 950.000 leden op alle niveaus worden geborgd en waarmee wordt uitgestraald dat leden op elk niveau worden geholpen door deskundige FNV-advocaten en medewerkers. Tevens kunnen de advocaten namens de FNV optreden. Op specialistische gebieden vindt uitbesteding van zaken plaats. Daartoe worden relaties met vaste toeleveranciers aangegaan;

- met een groep vaste juristen, centraal gepositioneerd, naast de juristen op de regiokantoren, bereik je een continue uitwisseling van informatie en signalering van ontwikkelingen tussen beleidsmedewerkers, advocaten en juristen. Naast de accountmanagers bereik je hiermee een extra borging tussen individueel en collectief. Deze groep functioneert tevens als overloop vanuit de regio;
- uitbreiding van de inzet op belangenbehartiging van ZZP'ers;
- kennis- en ontwikkelingscentrum: dit centrum is centraal gesitueerd en is een centrum voor kennis en databeheer, (management)informatie uitwisseling, en ontwikkeling van nieuwe producten IBB.

Individuele Belangenbehartiging werkt volgens het uitgangspunt van activerend vakbondswerk, waarbij aangesloten wordt op ondersteuning en verbinding: wat kunnen leden zelf, wanneer kunnen ze bij onze (vakbonds)collega's terecht en wat kunnen ze van onze professionele belangenbehartiging verwachten.

Organisatie per 2018

Ter indicatie is de organisatie van de afdeling IBB hierna geschetst.



Gezien de omvang van de afdeling IBB, de afhankelijkheid van andere diensten (huisvesting, ICT) en de complexiteit van de integratie van onderdelen van de afdeling en de werkprocessen, wordt voorzien dat integratie per 1 januari 2015 slechts voor delen van de afdeling realiseerbaar is. De wijze van integratie en omwenteling zal gedurende 2014

verder uitgewerkt worden voor de jaren 2015-2017. Uitgangspunten voor dit proces zijn o.a. tenminste handhaving van de kwaliteit van dienstverlening, de gewenste realisatie van synergievoordelen en adequate bezetting van de verschillende organisatieonderdelen. Binnen die kaders wordt gestreefd naar integratie.

Uiteindelijk omvat de afdeling IBB de volgende (nieuwe) beeldbepalende elementen:

- centrale intake en dossierverdeling; decentrale en centrale dossierbehandeling;
- bezoldigde vakbondsconsulenten op een aantal vakbondshuizen (in beginsel alleen voor de bouwsectoren);
- één fysiek contactcentrum met sector en/of thematische specialistische clusters;
- mediation (deels als verplicht onderdeel procesgang);
- BBZ binnen de juridische subafdeling gepositioneerd, maar als zelfstandige resultaatverantwoordelijk team functionerend. Behoud van de opgebouwde externe positionering. Samenwerking met team Letselschade en advocaten gericht op vermindering van kwetsbaarheid, kwaliteitsbewaking en kostenoordelen;
- intern advocatenkantoor met eigen statuut, deels in combinatie met uitbesteding op gespecialiseerde dossiers (die niet intern behandeld kunnen / mogen worden);
- een kennis- en ontwikkelingscentrum, waar de accounthouders voor de sectoren hun informatie verzamelen en uitwisselen. De CAO databank is hier gepositioneerd om te komen tot geïntegreerde strategische informatie. Naar de sectoren toe wordt dienstverlenend geopereerd;
- coördinatie van alle activiteiten die voor ZZP'ers worden ontplooid in de gehele organisatie in het kennis- en ontwikkelingscentrum. Wellicht ook uitvoerende activiteiten te centraliseren (onderzoek);
- een pool voor ad hoc extra inzet, passend binnen de uitgangspunten van goed werkgeverschap om, afhankelijk van ontwikkelingen/accenten, binnen of buiten de organisatie in te zetten op een wijze die past bij het op dat moment ontstane knelpunt. Dit geldt voor alle onderdelen van de afdeling individuele belangenbehartiging.

Prioriteiten bij de inrichting liggen bij het contactcenter, het kennis- en ontwikkelingscentrum, het vergroten van de flexibiliteit van onze medewerkers en het toewerken naar één werkproces voor de gehele IBB en in relatie tot de sectoren en lokaal / regionaal.

Funcities en formatie

De functies in het organisatieonderdeel IBB zijn als volgt:

- manager IBB
- hoofd Centraal Juridische Afdeling
- hoofd Contactcenter
- hoofd IBB Regionaal
- teamleider Letsel/ BBZ
- teamleider Advocatuur
- teamleider Contactcenter
- dossierverdeler Centraal
- klachtencoördinator
- loonberekenaar
- juridisch medewerker
- deskundige Arbeid & Gezondheid
- letselschaderegelaar
- advocaat
- medewerker advocatuur
- beheerder Cao databank
- medewerker Cao databank
- kennismedewerker Cao
- ass. beheerder Cao databank
- beleidsmedewerker Contact Center
- coach
- planner
- infoconsulent 1
- infoconsulent 2
- infoconsulent 3
- medewerker Outbound
- medewerker Backoffice Ledenadministratie
- (senior) proces jurist
- juridisch medewerker
- vakbondsconsulent 2.0

6.6 BELEIDSADVIESGROEP

Nu/toekomst

Met uitzondering van FNV Kiem (en FNV Sport) hebben alle organisaties een beleidsadviesgroep, verschillend in omvang. De kennisgebieden overlappen, net als de werkzaamheden. Synergievoordelen zijn zowel in het boven-sectorale gedeelte te behalen als op de ondersteuning van bondsorganen. Op enkele beleidsterreinen is (op termijn) teruggang van formatie te realiseren, op andere terreinen zal (tijdelijk) investering nodig zijn. Dit als gevolg van de complexiteit van DB/AB/LP/sectoren in de besluitvorming, door ondersteuning van commissies van het Ledenparlement, de gedeelde en ongedeelde coördinatie van beleid en uitvoering, de intensivering van Europa/internationaal en door de extra vraag vanuit 'naleving en handhaving'. Maar ook door de sectorspecifieke ondersteuning in integrale teams (bestuurders, beleid, kaderopbouw, C&M, IBB).

Eén van de (senior) beleidsadviseurs zal worden belast met de coördinatie en (inhoud van de) communicatie inzake de A-taken.

Taken, activiteiten, verantwoordelijkheden

De beleidsadviesgroep is de spin in het web als het gaat om beleidscoördinatie (van zowel gedeeld als ongedeeld deel) en advisering op strategisch en tactisch niveau, binnen de prioriteiten die door het bestuur worden gesteld. Een veelheid aan opdrachtgevers (sectoren, bestuurders, gedeelde deel) maakt dat kwaliteit en flexibiliteit van groot belang is. Activiteiten spitsen zich toe op visie- en strategieontwikkeling; beleidscoördinatie en meedenken op strategisch, tactisch en operationeel niveau; bestuur- en verenigingsondersteuning; ondersteunen van campagnes; beleidsontwikkeling, -ondersteuning in de sector en sectoroverstijgend; deskundigheidsbevordering van bestuurders en kaderleden en beleidsevaluatie op inhoud en proces om het vakbondswerk te verbeteren. Activiteiten omvatten onderzoek en analyse. Waar relevant wordt een relatie met De Burcht gelegd.

Een deel van de activiteiten van de afdeling is extern gefinancierd, en er zijn externe geldstromen (zoals bijvoorbeeld O&O).

Er wordt - gezien de beleidsinhoudelijke verbondenheid met AB/DB - nauw samengewerkt met de bestuurssecretarissen. De beleidsjuristen (actiejuristen, ondernemings-, ambtenaren- en internationaal recht, (collectief) arbeidsrecht) maken direct onderdeel uit van de beleidsadviesgroep, evenals het onderdeel Europa/Internationaal.

Bijdrage aan de doelen van de bond

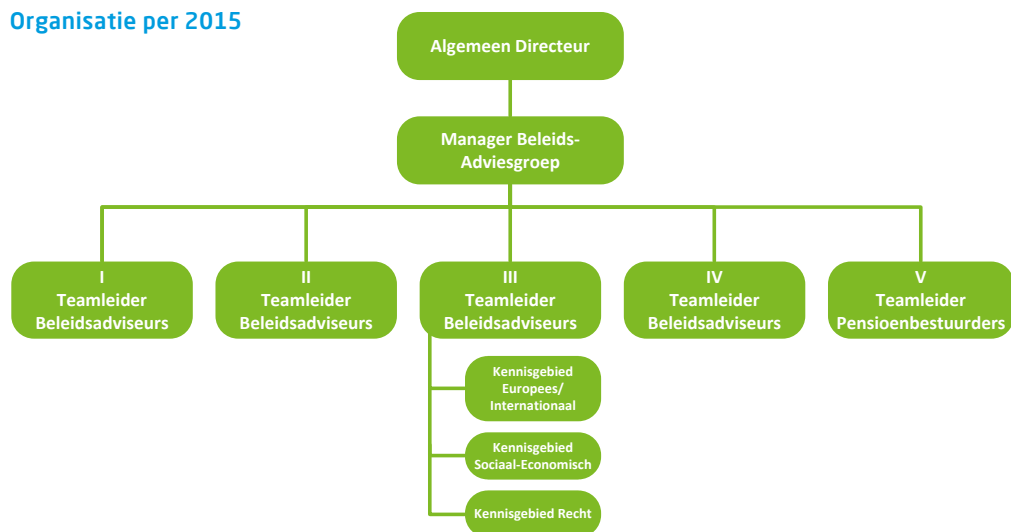
De beleidsadviesgroep vertaalt issues van mensen in vakbondsbeleid en borgt dit in het beleid van de sectoren, de regio, nationaal en Europees/internationaal. Ze stelt kennis beschikbaar, verbindt, versterkt, en verzilvert beleid over de grenzen van de sectoren heen. Ze zorgt mede voor versterking van de beweging en is een bron van inspiratie voor vereniging, sectoren en het gedeelde deel. Ze is ondersteunend aan de beweging met vizier op vakbondsmacht en ledenontwikkeling.

Naast de algemene beleidsmatige ondersteuning van AB/DB maken de medewerkers van de beleidsadviesgroep deel uit van de integrale ondersteuningsteams. Daarbij staat activerend vakbondswerk als werkwijze centraal. Daarnaast wordt de inzet op pensioenen geïntensiveerd, doordat de pensioenbestuurders als team onder de beleidsafdeling worden gepositioneerd.

Voor het geheel van de werkzaamheden van de beleidsadviesgroep wordt onderscheid gemaakt tussen A-, B- en C-taken. Waar noodzakelijk wordt daartoe tijd geregistreerd.

Van de beleidsafdeling maakt een ontwikkel- en adviesteam strategisch beleid deel uit dat, in nauwe samenhang met de kennis en expertise die aanwezig is en wordt opgebouwd binnen het kennis- en ontwikkelingscentrum IBB, in staat is de praktijk in het vakbondswerk en de ontwikkelingen in de maatschappij te vertalen naar strategische keuzes en discussies en deze voor te leggen aan AB/DB. Dit wordt in 2014 nader uitgewerkt.

Organisatie per 2015



Functies en formatie

De beleidsadviesgroep kent de volgende functies:

- manager
- teamleider (span of control: 20 collega's)
- pensioenbestuurder
- (senior) beleidsadviseur

Daarnaast is vanuit de afdeling secretariaten ondersteuning beschikbaar.

6.6.1 EUROPEES EN INTERNATIONAAL

Nu/toekomst

Op dit moment zijn taken op het gebied van Europees en internationaal vakbondswerk belegd bij de voormalig Vakcentrale en de afzonderlijke bonden. Daarnaast voert FNV Mondiaal internationaal solidariteitswerk uit. FNV Mondiaal blijft als zelfstandige entiteit bestaan. De overige taken worden in de nieuwe organisatie samengevoegd (en uitgebreid) in één kennisteam, dat onderdeel uitmaakt van de beleidsadviesgroep en als zodanig wordt aangestuurd door een teamleider van de adviesgroep. Bij voorkeur in een team waarin ook de kennisgebieden sociaal economisch beleid en recht een plek hebben. Beleidsmedewerkers behouden hun verantwoordelijkheid om op het eigen vakgebied ook de relevante internationale ontwikkelingen bij te houden.

Taken, activiteiten, verantwoordelijkheden

De activiteiten van het team omvatten A- taken en C-taken. De ambitie is om

- I. het Europese en internationale vakbondswerk te verankeren in het dagelijks vakbondswerk, door binnen FNV te investeren in opbouw van goede infrastructuur, intensivering van ondersteuning van sectoren op basis van werkplannen, intensivering van kennis Europees/Internationaal werk binnen de overige kennisgebieden en versterking van de samenwerking met andere afdelingen. In het bijzonder kaderopbouw en IBB, naast de sectorteam;
- II. bij te dragen aan versterking van de vakbondsmacht door te kiezen voor meer invloed op de Europese/internationale vakbondsagenda en een meer sturende agendasettende rol te vervullen, met name richting Europees/nationaal beleid. Daarom wordt geïnvesteerd in Europese en internationale vertegenwoordiging. En door intensivering van de lobby in Europa, internationaal en Den Haag. Ook opbouw van Europees kader is van belang, o.a. via EOR'en. In de Europese lobby wordt aangesloten bij FNV campagnes en - thema's;

III. internationale solidariteit op de agenda te houden, en daarbij vooral te focussen op samenwerking tussen het bonds-sectorgerichte solidariteitswerk en FNV mondiaal – campagnematige uitwerking.

Het team Europa/IZ levert aan deze activiteiten ondersteuning en vervangt op afroep bestuurders bij de uitoefening van hun taak.

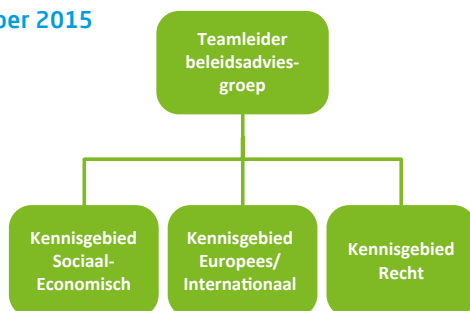
Versterking zit vooral in verankering in het dagelijks vakbondswerk en steviger inzetten op lobby en vertegenwoordiging in met name Europa.

FNV Mondiaal is een afzonderlijke entiteit en hier niet meegenomen.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De diverse kennisgebieden en de daar werkzame beleidsadviseurs moeten voldoende kennis in huis hebben om op het eigen kennisgebied ook de Europese en internationaal relevante ontwikkelingen, wet- en regelgeving en governance mee te nemen bij het oppakken van de eigen beleidsdossiers en ten behoeve van advisering en ondersteuning van sectoren. Het kennisgebied Europees/internationaal draagt bij aan sectoralisatie door meer focus op sectoren, versterking van de vakbondsmacht door inzet op kaderopbouw en een versterkte positie in Europa en in Europese vertegenwoordigingen.

Organisatie per 2015



Functies en formatie

Het team maakt onderdeel uit van de beleidsadviesgroep en bestaat uit beleidsadviseurs. Binnen de beleidsadviesgroep is formatie gealloceerd voor Europees/internationaal werk.

Het team Europees/internationaal werk kent de volgende functies:

- teamleider Europa/Internationaal
- lobbyist Europa
- beleidsadviseur Europa
- beleidsadviseur internationaal (incl. varianten)
- campaigner

6.7 C&M INCLUSIEF GASTLESSEN

Nu/toekomst

Op dit moment zijn alle C&M-afdelingen centraal georganiseerd. Er zitten wat verschillen in de manier waarop medewerkers worden aangestuurd (aantal hiërarchische lagen), de financiële structuur en de manier van werken: wel/niet (deels) ondergebracht bij andere organisatieonderdelen. Het takenpakket komt grotendeels overeen. Uit de vergelijkingen van de 'nu'-situaties volgt voor de toekomst dat de afdeling centraal georganiseerd is en dat medewerkers voor een deel van hun tijd/voor een periode kunnen worden toegewezen aan een organisatieonderdeel of project, vanwaar ze operationeel worden aangestuurd. Ook kunnen bestuurlijke wensen leiden tot taakaanpassingen.

Er worden zowel A- als C- taken uitgevoerd. Het is van belang dat sectoren zich kunnen profileren, maar ook dat de FNV als geheel herkenbaar en zichtbaar blijft. Door te werken met accounthouders voor (geclusterde) sectoren en te werken met pakketverdeling kan kennis en kunde vanuit C&M worden doorvertaald naar de sectoren en kan snel geschakeld worden. Het merk FNV wordt bewaakt door een content- en communitymanager. C&M heeft via de werkplancyclus een activiteitenbudget om vanuit haar kennis en kunde bestuur, sectoren en lokaal / regionaal te kunnen bedienen, ledenwervingscampagnes te ontwikkelen en te ondersteunen en door te blijven ontwikkelen. Keuzes worden gemaakt via de werkplancyclus en in afstemming met de verantwoordelijk portefeuillehouder. De ontwikkelrichting is dat de sectoren met hulp van de bestuurders de behoefte bepalen en C&M, als onderdeel van de integrale teams, de instrumenten waarmee invulling kan worden gegeven aan die behoefte.

Taken, activiteiten, verantwoordelijkheden

De activiteiten van de afdeling zijn samen te vatten in vier clusters van activiteiten:

- I. multimediale communicatie;
- II. pers/PR;
- III. marketing (waaronder ledenontwikkeling, jongeren en bureau gastlessen);
- IV. interne, externe en verenigings (kader) communicatie.

C&M gaat meer accent leggen op het delen van haar vakkennis met de organisatie (medewerkers en kaderleden) en stimuleert daar zelf gebruik van te maken binnen de door de FNV vastgestelde kaders. Om als organisatie invloed uit te oefenen is het 'zenden' van een boodschap niet genoeg. Je moet daar zijn waar het gebeurt, in gesprek gaan, weten wat er speelt.

De inrichting van de afdeling C&M wordt zodanig dat samenwerking zowel op strategisch als operationeel niveau goed mogelijk is met andere organisatieonderdelen en uiteraard met de vereniging. Dit wil C&M vormgeven door 'C&M ondersteuningsteams' te vormen als de organisatie (sectoren, netwerken, projecten, besturen, etc.) daar behoefte aan heeft. Deze teams bestaan uit vertegenwoordigers van de gewenste C&M expertisegebieden (kennisdomeinen) en zijn daardoor flexibel in samenstelling.

Per team zijn accounthouders beschikbaar ten behoeve van centrale aansturing, bereikbaarheid van het team als geheel, controle op uniformiteit en samenhang. Er zijn accounthouders op strategisch en operationeel niveau. Waar functioneel maken deze accounthouders, of de specifieke medewerkers, onderdeel uit van de integrale teams.

De bewaking van de gemeenschappelijke uitstraling van de FNV is een kerntaak voor C&M. Die taak wordt ook via de integrale teams uitgevoerd.

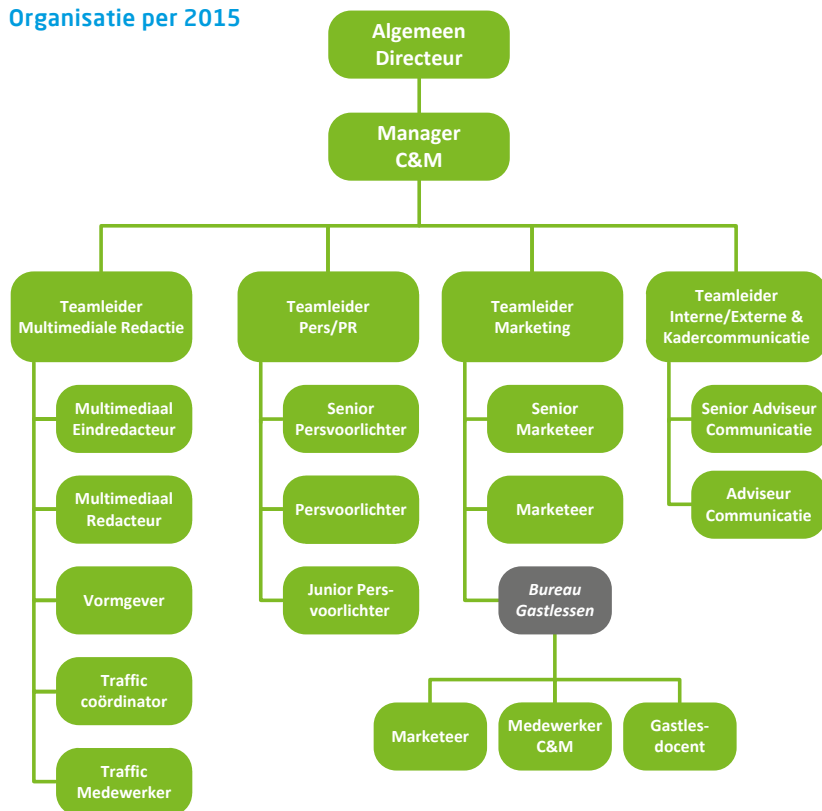
C&M zet ook versterkt in op jongeren: door intensivering van schoolvoorlichting (bureau gastlessen) en door specifiek in te zetten op jongerenmarketing. Dat gebeurt in samenwerking met FNV Jong. Bureau Gastlessen FNV wil voorzien in de behoefte om herkenbaarder te zijn voor jongeren en vroeg in contact te komen met (potentiële) leden.

Belanghebbenden zijn de FNV, de scholen, en de jongeren zelf. Dit centraal gesitueerde bureau bedient alle sectoren en presectoralen op het gebied van schoolvoorlichting. Het is duidelijk zichtbaar en vindbaar voor zowel alle sectoren van het ongedeelde deel en de bonden van het gedeelde deel van de FNV, als voor de scholen.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De afdeling draagt bij aan de doelen van de bond om meer zichtbaar en herkenbaar te zijn. Niet alleen voor de FNV, maar ook in de sectoren. Daarin wordt geïnvesteerd. Ook de samenwerking wordt verbeterd door instellen van accounthouders en ondersteuningsteams. Door investeren op informeren en werven van jongeren wordt bijgedragen aan de doelstelling jongeren aan te spreken en te werven. Deze wervingsactiviteiten dragen bij aan de totale wervingskracht.

Organisatie per 2015



Functies en formatie

De functies zijn opgenomen in het organogram.

6.8 HRM

Nu/toekomst

De afdelingen P&O of HRM van de diverse organisaties voeren in grote mate dezelfde taken uit. In de nieuwe organisatie zal een zwaarder beroep op het strategische personeelsbeleid gedaan worden. HRM zal proactief ideeën aandragen voor de wijze waarop het medewerkerspotentieel meer in lijn wordt gebracht met de doelen en werkwijze van de FNV. Daarnaast wordt in de loop van de periode 2015 - 2018 nader bekeken of en zo ja op welke wijze personeelsadministratieve taken nog efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Het takenpakket als zodanig verandert niet wezenlijk.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

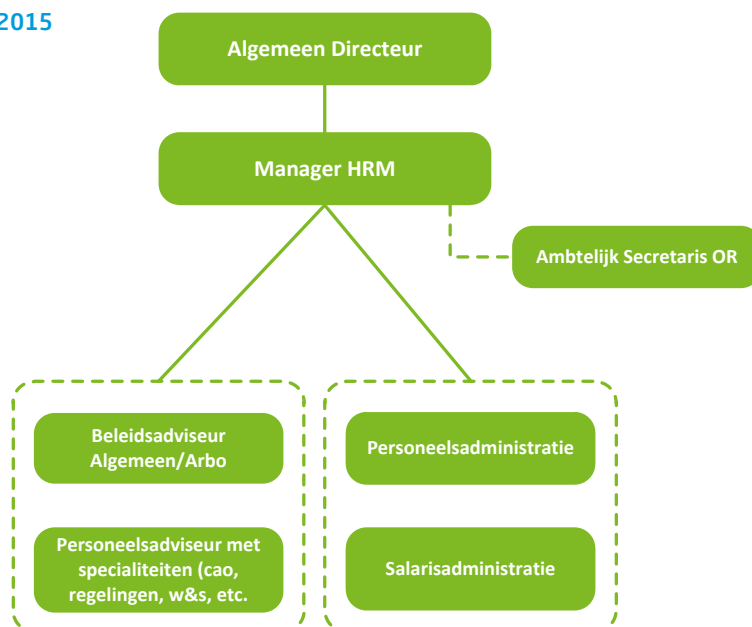
De afdeling HRM heeft binnen de door de vereniging gestelde kaders de verantwoordelijkheid om, in afstemming met Bestuur, Directie en MT, het vakbondsbeleid te vertalen naar personeelsbeleid in brede zin (strategisch niveau). Op operationeel niveau is HRM verantwoordelijk voor het ontwikkelen en toepassen van personeelsbeleid op collectief niveau (cao, regelingen), uitvoering van de personeelsadministratie en samen met de lijnmanagers, voor een correcte toepassing van het personeelsbeleid op individueel niveau.

Uitgaande van de behoeften van de primaire processen is de verwachting dat de afdeling HRM de volgende activiteiten en werkprocessen zal ontplooiën: ontwikkeling HRM beleid, adviseren van lijnmanagers, verzorgen van personeelsadministratie, salarisadministratie, functioneel beheer van HRM-ICT-systemen, opleidingsbeleid, arbobeleid en arbo-advisering.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De afdeling HRM heeft een belangrijke functie in de vernieuwing van de FNV. Via het HR-beleid (waaronder werving, doorstroom, opleiding en ontwikkeling) wordt in sterke mate bijgedragen aan het richten van de organisatie op activerend vakbondswerk en samenwerking in integrale teams. Daarnaast speelt de afdeling een belangrijke rol in het ontwikkelen van 'flankerend beleid'.

Organisatie per 2015



Vanwege het strategisch karakter van HRM-beleid is de afdeling HRM direct onder de Algemeen Directeur geplaatst en maakt de manager deel uit van het MT.

Functies en formatie

De volgende functies krijgen binnen de afdeling HRM een plaats:

- manager HRM
- teamleider administratie
- beleidsadviseur algemeen
- beleidsadviseur arbo HRM adviseur
- personeelsadministrateur
- ambtelijk secretaris Ondernemingsraad
- senior salarisadministrateur
- salarisadministrateur

6.9 FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

Nu/toekomst

Alle organisaties hebben eigen diensten voor Financiën en Bedrijfsvoering. De dienstverlening komt grotendeels overeen, het is dan ook vooral een kwestie van samenvoegen met behoud van de meest optimale werkwijzen. Het uitgangspunt is centrale dienstverlening, met decentraal medewerkers waar dat relevant is. Concreet betekent dit secretariële ondersteuning in de regio en bij de diverse organisatieonderdelen een servicebalie facilitair op elk (regio)kantoor.

Taken, activiteiten, verantwoordelijkheden

Onder Financiën en Bedrijfsvoering vallen:

- Stafdiensten Financiën & Bedrijfsvoering
- Planning & Control
- Financiën en administratie
- Vastgoed en Facilitaire dienstverlening
- Informatiebeleid & ICT
- Secretariaten

Bijdrage aan de doelen van de bond

Naast effectiviteit en efficiency zijn belangrijke bijdragen aan de doelen flexibiliteit, gerichte en evt. sectorale inzet waar relevant. Het is daarnaast van belang dat alle organisatieonderdelen, ook de ondersteunende diensten, gericht zijn op het ondersteunen van de richting van de FNV: activerend vakbondswerk, sectoraal etc. Dit geldt met name voor de meer directe ondersteuning (strategisch financieel, bedrijfsbureau, ICT-middelen).

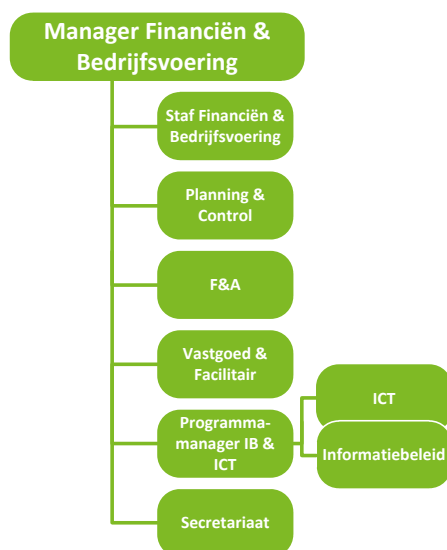
Organisatie per 2015

Door synergievoordelen en door digitalisering van het documentbeheer wordt reductie van formatie gerealiseerd. Om de ondersteuning van de primaire processen goed te organiseren, heeft de nieuwe werkorganisaties enkele opties. Verdere uitwerking kan nadat meer duidelijk is over de inrichting van de primaire processen. Naast kosten, mogelijkheden en wenselijkheid moet ook een politiek/zakelijke afweging hieromtrent gemaakt worden. In concreto speelt dit bij twee onderdelen:

1. investeren van facilitaire diensten (catering, schoonmaak, beveiliging, receptie). Voorstel is om hiernaar onderzoek te doen. Dit voorstel sluit aan bij de tekst die hierover in het sociaal plan is opgenomen: "Daar waar nu diensten uitbesteed zijn gaan partijen in overleg bekijken wat er mogelijk in huis gedaan kan worden. Te denken aan kantine, receptie, schoonmaak en beveiliging. Daarbij zal nadrukkelijk gekeken worden of huidige collega's voor functies in aanmerking komen." Het onderzoek is onderdeel van de verder uitwerking van het bedrijfsplan in de loop van 2014 (zie voor de planning het integratieplan);
2. aansturing ICT en Informatiebeleid. Hierbij kan ervoor worden gekozen ICT en Informatiebeleid onder één (tijdelijke) aansturing onder te brengen, of als losstaande afdelingen te laten fungeren. Het geniet de voorkeur van de programmadirecteur om hier (in elk geval tijdelijk in de vorm van een programmamanager) samenhang in aan te brengen.

Enkele functies die nu zijn ondergebracht in het bedrijfsbureau krijgen elders in de organisatie een plek: klachtencoördinatie (in stafteam Financiën & Bedrijfsvoering), business control (bij planning & control), juridisch advies directie (direct onder de algemeen directeur). Het projectbureau wordt ook direct onder aansturing van de manager Financiën & Bedrijfsvoering geplaatst.

In navolgend organogram is dit inzichtelijk gemaakt:



6.9.1 PLANNING & CONTROL

Het cluster Planning & Control zorgt voor een effectieve vertaling van beleidsuitgangspunten naar doelstellingen, activiteiten en een financiële vertaling daarvan, inclusief strategische control voor Directie en Bestuur. Onder dit taakgebied wordt ook begrepen het ondersteunen van Bestuur, Directie en leidinggevenden bij de bewaking van budgettaire kaders. Het cluster Planning & Control valt direct onder de Manager Financiën & Bedrijfsvoering (zie organogram Financiën & Administratie).

Het cluster Planning & Control kent de volgende functies:

- teamleider Planning & Control
- senior controller
- controller

6.9.2 FINANCIËN

Nu/toekomst

De financiële afdelingen van de diverse organisaties voeren in grote mate dezelfde taken uit. In de nieuwe organisatie verandert het takenpakket dan ook niet wezenlijk. De huidige medewerkers kunnen deze werkzaamheden uitvoeren, waarbij allen flexibel worden ingezet en een doorgroei- en ontwikkelperspectief wordt geboden. Wel zal in de loop van 2015 - 2018 aan een verdere stroomlijning van administratieve processen worden gewerkt, wat tot een verdere afname van formatieplaatsen kan leiden.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Om aan de wensen van de primaire processen te kunnen voldoen worden de volgende soorten werkzaamheden uitgevoerd door de financiële afdelingen:

1. administratie (treasury administratie, debiteuren/crediteuren, contributie, gelieerde administratie,);
2. werkzaamheden ter ondersteuning van de sectoren (functioneel beheer, sectorale verbinding, managementinformatie);
3. gespecialiseerde (staf-) werkzaamheden; centrale inkoop, treasury advies en ondersteuning vermogensbeheer, project- en programmamanagement.

De manager Financiën en Bedrijfsvoering heeft een rechtstreekse lijn naar de penningmeester uit het Bestuur. De manager is in het kader van die lijn, na raadpleging van de Algemeen Directeur, verplicht risico's en mogelijke overschrijdingen van budgetten schriftelijk te melden aan de penningmeester. De voorzitter van het Bestuur ontvangt een afschrift van een dergelijke melding. Desgewenst licht de manager e.e.a. toe in het Bestuur.

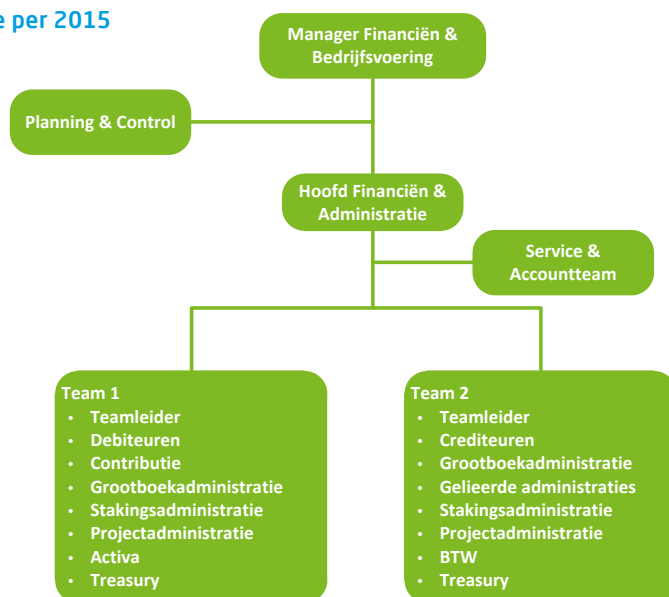
De manager Financiën & Bedrijfsvoering is ook het aanspreekpunt vanuit de werkorganisatie voor de auditcommissie. Formeel overleg met de auditcommissie voeren de Algemeen Directeur en de manager samen, al of niet met één gespecialiseerde controller en met de Senior medewerker treasury.

Bij afwezigheid van de Algemeen Directeur vervangt de manager Financiën & Bedrijfsvoering (tenminste tot 1 januari 2017, daarna vindt een heroverweging plaats).

Bijdrage aan de doelen van de bond

Een van de doelen van de FNV is een gezonde financiële huishouding voeren. Daaraan dragen de financiële administratie en Planning & Control in grote mate bij. De link met de vereniging wordt versterkt door een aparte controller direct aan de penningmeester te koppelen. Deze kan, net als de Senior medewerker treasury, zonder last of ruggenspraak met de manager Financiën & Bedrijfsvoering, met de penningmeester in gesprek over de financiën. Daarnaast zorgt een 'service & account team' voor aansluiting op het primaire proces (sectoren).

Organisatie per 2015



De afdeling Financiën & Administratie valt direct onder de manager Financiën & Bedrijfsvoering.

Functies en formatie

Onder de afdeling Financiën & Administratie (F&A) vallen drie teams, twee teams administratie en een serviceteam.

De volgende functies krijgen een plaats in de afdeling:

- hoofd Financiën & Administratie
- service medewerker
- teamleider
- administrateur
- administratief medewerker Z
- administratief medewerker

6.9.3 INFORMATIEBELEID EN ICT

Nu/toekomst

De huidige organisaties hebben allemaal een ICT afdeling. Daarnaast bestaan er bedrijfsbureaus, waarin ook 'informatie-management' een plek heeft en waaronder ook projectenbureaus kunnen vallen. De invulling verschilt per organisatie. Vanwege de relatie tussen ICT en Informatie-management worden deze bedrijfsonderdelen in de nieuwe organisatie in samenhang gezien.

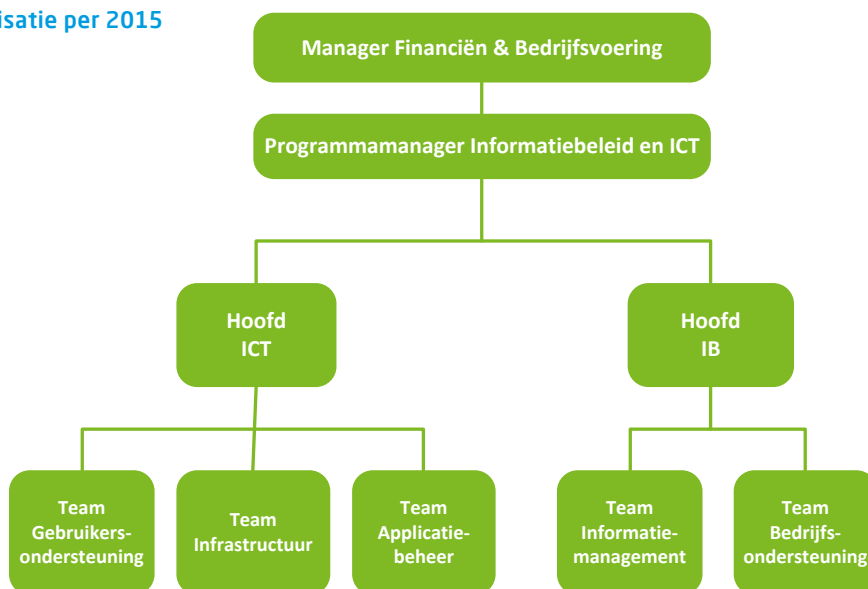
Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

De afdeling Informatie & Beleid (IB) vertaalt de informatiebehoeften van de primaire processen, beantwoordt ingewikkelde informatieverzoeken en verzorgt het functioneel beheer van de applicaties. De afdeling ICT verzorgt het technisch applicatiebeheer, de gebruikersondersteuning en het dagelijks beheer van servers, netwerk, dataverbindingen en vaste telefonie (infrastructuur).

Bijdrage aan de doelen van de bond

ICT en IB faciliteert medewerkers, kaderleden en leden om de informatie die zij nodig hebben te registreren, te delen en te vinden.

Organisatie per 2015



Tussen Informatiebeleid en ICT bestaat inhoudelijke samenhang. In de nieuwe organisatie worden beide onderdelen ondergebracht onder één (tijdelijke) aansturing. De leiding van dit organisatie onderdeel zal in de komende jaren liggen bij een manager met ervaring in het zware ontwikkelproces dat IB/ICT gaat doormaken. Voorlopig (voor circa 3 à 4 jaar) wordt in de vorm van een programmamanager voorzien in samenhang tussen de disciplines. De programmamanager heeft zitting in het MT en wordt aangestuurd door de manager Financiën en Bedrijfsvoering. De programmamanager stuurt de hoofden ICT en IB direct aan.

Funcities en formatie

Funcities die onderdeel uitmaken van het programma IB en ICT zijn:

- programmamanager Informatiebeleid en ICT
- hoofd informatiebeleid
- architect
- servicemanager
- functioneel beheerder
- business analist
- business consultant
- adviseur kwaliteit
- service manager
- service assistent
- hoofd ICT
- teamleider infrastructuur
- senior netwerk / systeembeheer
- netwerk systeembeheer
- teamleider applicatiebeheer
- senior databasebeheerder
- senior applicatiebeheerder
- databasebeheerder
- applicatiebeheerder
- teamleider gebruikersondersteuning
- senior helpdeskmedewerker
- helpdeskmedewerker

6.9.4 VASTGOED & FACILITAIR

Nu/toekomst

Net zoals geldt bij de andere ondersteunende afdelingen kennen alle organisaties een vorm van facilitaire dienst.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Uitgaande van de behoeften van de primaire processen zal de afdeling Vastgoed & Facilitair van de ongedeelde werkorganisatie de volgende activiteiten en werkprocessen ontplooiën:

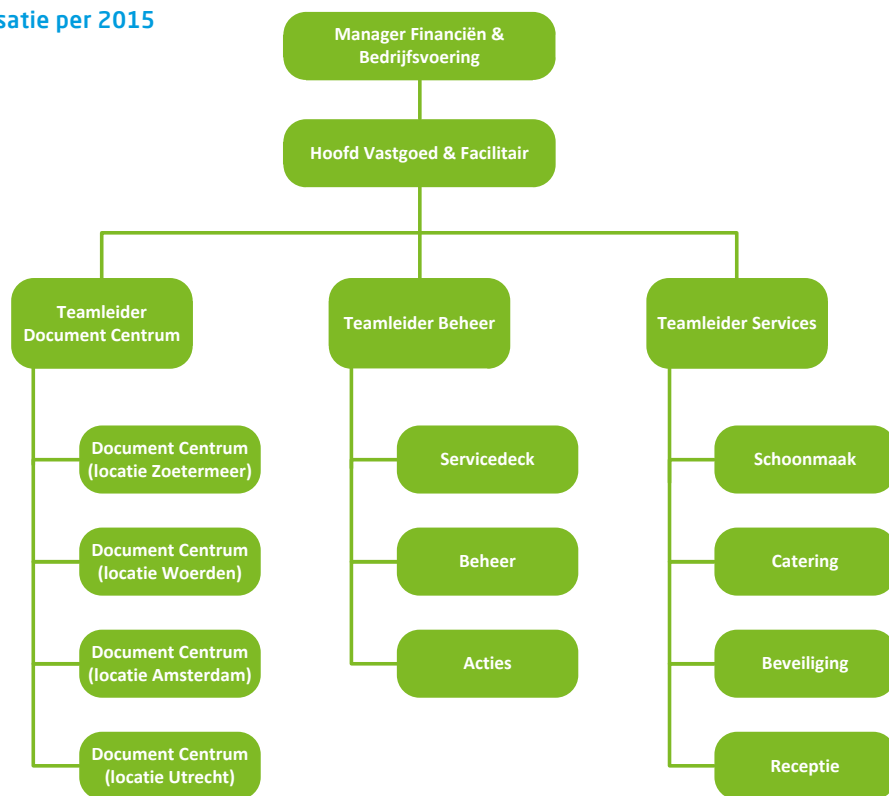
- beheer van alle panden die in gebruik zijn bij werkorganisatie en vereniging (ongeacht eigendom situatie of contractvorm);
- documentbeheer (dossiers individuele zaken, gedigitaliseerde in en uitgaande post, bibliotheek, DTP, repro, voorraadbeheer, expeditie en koerier, en inschieten factuurstroom in financieel pakket);
- maatschappelijke exploitatie van vakbondshuizen;
- 1e lijns en 2e lijns servicedesk voor facilitaire vragen, contractbeheer, leveranciersmanagement en het aanleveren van managementinformatie. Faciliteren externe en interne vergaderingen, congressen, ondersteunen acties en (internationale) reizen. Mobiliteit/ wagenpark wordt operationeel uitgevoerd door de servicedesk (raamcontract voor mobiliteit/ wagenpark wordt afgesloten door de centrale inkoop afdeling);
- hospitality voor medewerkers en leden door uitvoering van catering, beveiliging, receptie, schoonmaak en beheer vergaderfaciliteiten;
- chauffeurswerkzaamheden;
- BHV: ontwikkelen en onderhouden van veiligheids- en calamiteitenplannen.

In 2014 wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om een aantal facilitaire diensten (catering, schoonmaak, beveiliging, receptie) weer zelf te gaan uitvoeren. Het onderzoek is onderdeel van de verdere uitwerking van het bedrijfsplan in de loop van 2014. Als op basis van het onderzoek wordt besloten meer facilitaire diensten intern uit te voeren, dan heeft dit consequenties voor de formatieve omvang. Deze zal in dat geval groter zijn dan op dit moment is opgenomen in het FPP.

Bijdrage aan de doelen van de bond

De afdeling Vastgoed & Facilitair is onmisbaar voor de FNV. De afdeling zorgt onder andere voor beheer van panden voor medewerkers en kaderleden, zorgt voor soepele poststromen en maakt het mogelijk dat er dagelijks tientallen bijeenkomsten en overleggen georganiseerd kunnen worden.

Organisatie per 2015



Het hoofd Vastgoed & Facilitair valt direct onder de manager Financiën & Bedrijfsvoering.

Functies en formatie

De volgende functies krijgen in de afdeling Vastgoed & Facilitair een plaats:

- hoofd Vastgoed & Facilitair
- teamleider Beheer
- senior medewerker Beheer
- medewerker Beheer
- huismeester
- actieondersteuner
- receptionist vakbondshuis
- huismeester/ technisch medewerker
- telefoniste/ receptioniste
- cateringbeheerder
- avondportier
- medewerker Bedrijfsrestaurant
- teamleider Documentcentrum
- senior medewerker Documentcentrum
- documentalist
- chauffeur
- medewerker Documentcentrum
- teamleider Services
- senior medewerker Service Desk
- medewerker Service Desk 1e lijn
- medewerker Service Desk 2e lijn

6.9.5 SECRETARIATEN

Nu/toekomst

Net zoals geldt bij de andere ondersteunende afdelingen kennen alle organisaties secretariële ondersteuning.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

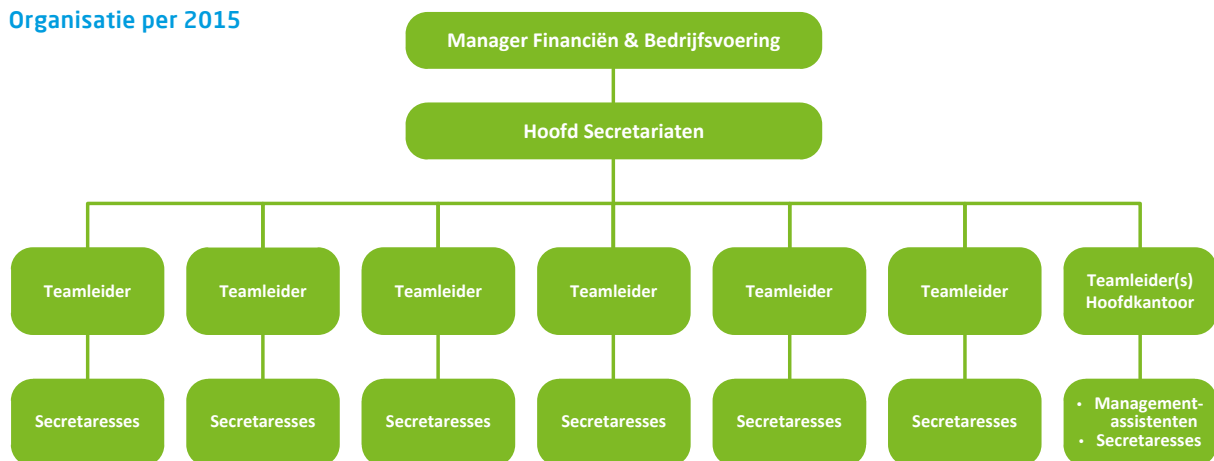
De afdeling secretariaten levert secretariële ondersteuning aan de primaire processen en aan de directie en staf-afdelingen, zowel op het hoofdkantoor als op de vakbondshuizen met regiofunctie. Door samenvoeging, met vermindering van het aantal leidinggevendenden tot gevolg, en door ontwikkeling van processen en de medewerkers die ondersteund moeten worden, is in de toekomst minder formatie nodig. Uiteraard wordt dit niet in een keer gerealiseerd en zullen bestaande werkprocessen geleidelijk aan worden aangepast. Door een meer directe sturing op de zelfredzaamheid van de medewerkers die thans worden ondersteund, door een verdere digitalisering van processen en door het werken in teams zal mede de noodzakelijke teruggang in formatie op een goede manier kunnen worden gerealiseerd. De afdeling heeft, in elk geval tot het moment dat de besparing in fte is gerealiseerd, een hoofd dat direct rapporteert aan de manager Financiën & Bedrijfsvoering. Na dat moment zal de centrale aansturing worden heroverwogen. De centrale aansturing maakt in de komende jaren goede afstemming mogelijk, en zorgt ervoor dat opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden ontsloten worden voor de verschillende secretariaatsmedewerkers. De teams kennen een (meewerkend) teamleider. De managers van de verschillende organisatieonderdelen, het Dagelijks Bestuur en de Algemeen Directeur worden ondersteund door managementassistenten.

Voor de toedeling van de secretariële (en management) ondersteuning geldt de normering, zoals is opgenomen in bijlage 3.

Bijdrage aan de doelen van de bond

Secretariële ondersteuning is onmisbaar in het vakbondswerk, zowel in het collectieve als individuele proces.

Organisatie per 2015



Functies en formatie

De afdeling kent de volgende functies:

- hoofd secretariaten
- teamleider (meewerkend managementassistent / secretaresse)
- managementassistent (reguliere secretariële werkzaamheden en aanvullende dienstverlening op logistiek terrein met veelal grotere piekbelasting)
- secretaresse

6.10 BESTUUR, DIRECTIE EN ONDERSTEUNING

Nu/toekomst

De huidige verenigingen kennen alle besturen en directies die worden ondersteund. In de nieuwe organisatie zal dat niet anders zijn. Per 1 januari 2015 (en daarvoor al) zullen Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en Ledenparlement ondersteund moeten worden. Faciliterend, coördinerend en organiserend. Het bestuurs- en directiesecretariaat vormt de schakel tussen werkorganisatie en vereniging, tussen kaderleden en bestuurs(organen) en tussen bestuur en werkorganisatie.

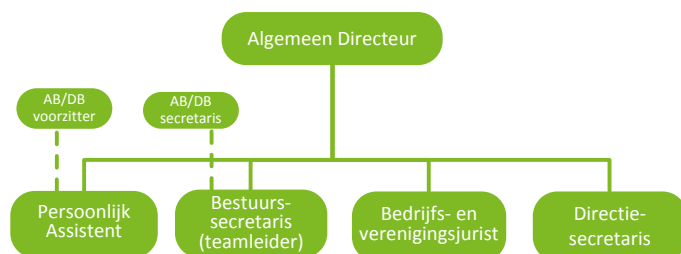
Het Bestuur en de Directie nemen na de fusie in formatie af.

Taken, activiteiten en verantwoordelijkheden

Bij de afdeling zijn de volgende taken belegd:

- I. organisatorische ondersteuning van (vergaderingen en uitwerking van) AB, DB, LP en Congres;
- II. secretariële ondersteuning (verslaglegging, verzenden stukken, registratie binnengekomen post, bewaking actielijst, publicatie van besluiten);
- III. ondersteuning algemeen secretaris bij democratische procesgang langs alle verenigingsorganen en, indien gewenst, de aanhaking van de werkorganisatie op de organen (actief bijdragen en zo nodig inschakelen van andere afdelingen). Daarin heeft de afdeling ook een coördinerende rol;
- IV. inhoudelijke ondersteuning: het Bestuur, in het bijzonder de algemeen secretaris, wordt juridisch en inhoudelijk ondersteund bij de beleidsvoorbereiding, het stellen van prioriteiten, het leggen van verbindingen in de organisatie en vereniging, etc;
- V. persoonlijke ondersteuning: persoonlijk assistent voor voorzitter, vergelijkbaar met de inhoudelijke ondersteuning van de overige leden van het DB;
- VI. ondersteuning Algemeen Directeur.

Organisatie per 2015



Het bestuurs- en verenigingssecretariaat is rechtstreeks onder de Algemeen Directeur geplaatst. Functioneel wordt het aangestuurd door het Dagelijks Bestuur, het werk wordt onderling gecoördineerd. Een van de bestuursadviseurs heeft in aanvulling op zijn/haar taken een coördinerende rol (meewerkend teamleider).

De bestuurssecretarissen en persoonlijk assistent zijn inhoudelijk verbonden aan de beleidsafdeling. De secretariële ondersteuning (managementassistenten) van het Bestuur maakt functioneel deel uit van het team (maar vallen hiërarchisch onder de afdeling secretariaten). De bedrijfs- en verenigingsjurist maakt ook deel uit van het bestuurs- en directiesecretariaat.

Functies en formatie

De afdeling kent de volgende functies:

- bestuurssecretaris (een van hen is teamleider)
- persoonlijk assistent
- directiesecretaris
- bedrijfs- en verenigingsjurist

Vanuit de afdeling secretariaat worden managementassistenten toegevoegd.

7 INTEGRATIE ICT-SYSTEMEN

Nu/toekomst

De systemen van de participerende bonden zijn nog niet gekoppeld. Streven is om gefaseerd toe te werken naar volledige integratie, uiterlijk per 1 januari 2018. Op 1 januari 2015 zijn de netwerken onderling verbonden en zijn er twee gedeelde datacentra, waarop de systemen staan waarop alle nieuwe (gedeelde) functionaliteit draait. Iedereen kan op dat moment locatie-onafhankelijk werken en telefonie is gekoppeld. Het is echter nog niet mogelijk de Active Directory dan al te integreren (dit is het systeem dat onder andere toegangsrechten regelt).

Netwerkbeheerwerkzaamheden zijn nog inefficiënt en ineffectief. Per 1 januari 2018 zal dit zijn opgelost. Dan is er één primair datacentrum, met een uitwijkcentrum (intern) en netwerkapparatuur op de overige locaties ten behoeve van de connectiviteit. De gebruiker merkt niets meer van de diversiteit uit het verleden. Versnelling van het aangegeven tijdpad leidt tot onevenredig hoge kosten en is daarom niet realistisch.

Activiteiten

ICT vormt de basis voor vele vernieuwingen in de vereniging en werkorganisatie. Daarom is hiervoor een apart project in het leven geroepen. Goed gericht informatiemanagement en de juiste ondersteunende ICT zijn nodig om ervoor te zorgen dat de strategie van de FNV makkelijker en sneller kan worden uitgevoerd. We willen dichtbij mensen staan, herkenbaar en zichtbaar zijn voor jong en oud, werkenden en niet-werkenden en specifieke doelgroepen. De financiële middelen dienen daartoe zo efficiënt mogelijk te worden ingezet. ICT maakt dit mede mogelijk.

Alle onderdelen van de werkorganisatie zijn voor hun werk en hun werkprocessen in meer of mindere mate afhankelijk van een adequaat systeem. Om de grote hoeveelheid aan werkprocessen in de toekomst te kunnen blijven verbeteren, maar ook om deze te kunnen ondersteunen, is ICT een belangrijk middel om dit te realiseren. Doordat werkprocessen alleen goed kunnen worden ondersteund als deze goed uit gekristalliseerd zijn, helpt ICT de verschillende werkwijzen te harmoniseren en zo een gezamenlijke basis neer te leggen voor nieuw te vormen afdelingen.

Met uitzondering van de ondersteuning van cao-handhaving (een nieuw proces), kan de gevraagde ondersteuning met de noodzakelijke maatregelen en investeringen zoals in het advies zijn opgenomen, worden gerealiseerd. Voor organisatie wordt vooralsnog uitgegaan van handhaving van de huidige systemen of uitbreiding van het systeem van FNV Bondgenoten.

De grote mate van afhankelijkheid van ICT-systemen noopt tot zorgvuldigheid, maar ook tot investeringen. In dat kader worden afzonderlijk investeringsplannen opgesteld.

8 HUISVESTING

Huisvesting loopt via de lijn van vakbondshuizen. Vakbondshuizen zijn zichtbaar, dichtbij, uitnodigend en verbindend. In de locatiekeuze speelt o.a. spreiding, concentratie van leden, regionale/lokale activiteiten, werkpleinen, bereikbaarheid etc. een rol. Van belang is dat de ICT-faciliteiten voor zowel kaderleden als medewerkers toereikend zijn (faciliteren flexibel werken). Vakbondshuizen kunnen ook worden opengesteld voor (in)direct gelieerde maatschappelijke organisaties. Maar ook kan worden gedacht aan het exploiteren van werkplekken voor FNV-zzp'ers. Niet elke lokale groep heeft een 'eigen' vakbondshuis. Meerdere groepen komen samen in één vakbondshuis. Overigens kunnen er nog wel lokale vakbondscentra (een vaste of mobiele plek voor vakbondsactiviteiten) zijn.

Bij een aantal vakbondshuizen is een kantoorfaciliteit voor de werkorganisatie bedacht. Concreet gaat het dan om:

- a) een vakbondshuis met gelijktijdig een hoofdkantoorfunctie voor de werkorganisatie;
- b) vijf à zes (nader te bepalen) vakbondshuizen met regiofunctie (vergelijk de huidige regiokantoren);
- c) overige vakbondshuizen.

Daarnaast zijn er locaties beschikbaar via een veel fijnmaziger structuur, waarbij ook flexibele plaatsen tot de mogelijkheid behoren.

In potentie is er op dit onderwerp veel synergie te realiseren. Keuzen moeten echter weloverwogen worden gemaakt en er moet een realistisch tijdpad gehanteerd.

Zoals hiervoor is aangegeven is het uitgangspunt voor deze vakbondshuizen dat dit bruisende centra moeten zijn, waarvan door middel van een locatieplan het bestaansrecht wordt getoetst. Dat kan gaan om een bestaande locatie of om een nieuwe locatie.

In de ontwikkeling van de huisvesting wordt eveneens een kantoor in Den Haag meegenomen.

Er is sprake van een groeiscenario, waarbij pilots worden opgezet op verschillende locaties. Het vormt een integraal onderdeel van het totale huisvestingsplan en er wordt, zoals eerder is gezegd, waar mogelijk aangesloten op huidige locaties.

De verwachting is dat standplaatsen van medewerkers niet voor medio 2015 zullen veranderen door de voorbereidende werkzaamheden. Daarna kan dit wel nodig zijn. Bijvoorbeeld door het plaatsen van de ondersteunende afdelingen op één plek of een verschuiving van primaire processen naar om plaats te maken. Om de gewenste eind-situatie te bereiken, zal volgens inschatting ongeveer vier jaar nodig zijn vanaf 1 januari 2015. Door de lopende huurcontracten is deze ruimte er ook. Het behalen van synergievoordelen van meer dan 30% is een belangrijke factor bij de uiteindelijke opties waaruit moet worden gekozen. Dat geldt ook voor het beheersbaar houden van personele kosten in het kader van de uitvoering van het sociaal plan per 1 januari 2015.

9 BELEID EN GOVERNANCE GELIEERDE ORGANISATIES

De fuserende bonden kennen allemaal 'gelieerde organisaties'. Daarmee wordt bedoeld: **Organisaties waarmee een relatie bestaat ten behoeve van de uitvoering en/of versterking van het collectieve en/of individuele vakbondswerk, en waarin een mate van zeggenschap en invloed is vanuit de FNV organisatie(s).**

De fusie is een logisch moment om deze relaties tegen het licht te houden en waar nodig te herijken. Daarnaast is het belangrijk om de juridische consequenties van de fusie in kaart te brengen en indien nodig juridisch noodzakelijke stappen te ondernemen. Afhankelijk van het type gelieerde organisatie is het tijdpad van actie verschillend. We onderscheiden vier categorieën gelieerde organisaties:

| Categorie | Omschrijving |
|-----------------------------------|---|
| 1. Vertegenwoordigingen | De FNV organisatie(s) wordt/worden via één of meerdere zetels in besturen / commissies / adviesraden etc. vertegenwoordigd door werknemers of kaderleden van de FNV organisatie(s). Dit is verreweg de grootste categorie, met honderden medewerkers en kaderleden in net zoveel verschillende organisaties. |
| 2. Externe dienstverleners | De organisatie levert diensten aan werknemers / leden / kaderleden / werkgevers (mogelijk) anders dan FNV organisaties die verband houden met het vakbondswerk. De FNV organisatie(s) hebben een relatie met deze dienstverlener, die kan variëren van aandeelhouder, deelnemer, lid, etc. In alle gevallen heeft de FNV organisatie (indirect) een sturende en/of toezichhoudende rol in de organisatie en is er de intentie om langdurig verbonden te blijven aan de organisatie. Ofwel via de financiële stromen, ofwel via bestuurszetels of toezicht functies (RvC, RvT). |
| 3. Interne dienstverleners | Een of meer FNV organisatie(s) hebben een aandeel of zijn lid / deelnemer in de organisatie die ten dienste staat van de interne FNV organisatie(s). |
| 4. Samenwerkingspartners | De FNV organisatie(s) treedt/treden op als (strategisch) partner van de organisatie op basis van gelijkwaardigheid met als doel beide voordeel aan de samenwerking te hebben. |

In 2014 dienen alle relaties tegen het licht te worden gehouden, al dan niet als onderdeel van het inrichten van de werkprocessen van de nieuwe organisatie. Dit geldt met name voor de categorie vertegenwoordigingen en samenwerkingspartners. De strategische herijking van interne- en externe dienstverleners gebeurt deels in samenhang met dit bedrijfsplan (BBZ, advocatenkantoor, GBF, Mondiaal) en wordt deels in 2014 opgepakt.

Herijking vindt plaats langs de lijnen van een beleidskader, op basis waarvan wordt besloten de relatie te houden zoals hij is, de relatie te veranderen of de relatie te verbreken.

Naast het formuleren van beleid en het daaraan toetsen van gelieerde organisaties is het formuleren van kaders voor governance, en het (her)inrichten van processen daaromheen een belangrijk aandachtspunt bij het inrichten van de nieuwe organisatie. De manier waarop wij onze rol als vertegenwoordiger invullen, daarbij gefaciliteerd worden

en op aangestuurd worden wordt steeds nauwkeuriger in de gaten gehouden. Door de overheid, door (financieel) toezichhouders, maar ook door de publieke opinie. Het inrichten van een governance structuur voor gelieerde organisaties op elk niveau is daarmee van strategisch belang voor de organisatie. In 2014 wordt dit verder uitgewerkt.

COLOFON

Dit Bedrijfsplan Werkorganisatie FNV is vormgegeven door BTM | Bataafsche Teeken Maatschappij te Rotterdam
(www.btm.nl)

Februari 2014

