

## BELEIDSKADERBRIEF 2006-2009

	PAGINA
<b>1. Inhoudsopgave</b>	<b>1</b>
<b>2. Wenkend perspectief</b>	<b>2</b>
<b>3. Trends in de samenleving</b>	<b>3</b>
3.1 De dunne scheidslijn tussen zelfverantwoordelijkheid en Zelfredzaamheid	3
3.2 Angst voor de markt	3
3.3 Vermaak en vervlakking	3
3.4 Moet allemaal kunnen / de kwaliteit van je leven	3
3.5 Teveel keuzes geeft geen keuze	4
3.6 Reclame, reclame	4
3.7 De paarse krokodil	4
<b>4. Sociaal-Economische ontwikkelingen</b>	<b>5</b>
4.1 Economische ontwikkelingen	5
4.2 Arbeidsmarkt	5
4.3 Wetgeving en overlegeconomie	6
4.4 Collectieve belangenbehartiging	6
4.5 Medezeggenschap	7
4.6 Individuele belangenbehartiging en dienstverlening	8
<b>5. Wat is ervoor nodig om het wenkend perspectief te realiseren ?</b>	<b>9</b>
5.1 Toetsen van beleid en activiteiten aan de gestelde uitgangspunten Van het soort bond dat we willen zijn	9
5.2 Ledengroei	9
5.3 De bedrijven in	9
5.4 Vrijwilligersmanagement	9
5.5 Campagnes op beperkt aantal beleidsthema's	10
5.6 Totstandkoming arbeidsvoorwaardenbeleid	10
5.7 Dienstverlening	10
5.8 Contributie	10
<b>6. Beleidsthema's</b>	<b>11</b>
6.1 Werkzekerheid en employability	11
6.2 Sociale zekerheid en reïntegratie	11
6.3 Arbeid en zorg	11
6.4 Prettig werken	12
6.5 Pensioen	12
6.6 Inkomen	12
6.7 Inzet van vrijwilligers	12
6.8 Individuele belangenbehartiging	13
<b>7. Strategische kaders</b>	<b>14</b>
7.1 Personele kaders	14
7.2 Organisatorische kaders	15
7.3 Financiële kaders	16

## 2. Wenkend perspectief

In Nederland leven we op dit moment tussen hoop en vrees. Wij waren tot nu toe van de vrees. We willen van de hoop zijn! We zijn een maatschappelijke organisatie die aan belangenbehartiging voor werknemers doet. We weten wat er onder mensen leeft, wat hen bezighoudt. We staan tussen mensen in, met ons gezicht naar hen toe.

Wij willen een samenleving waarin mensen met respect voor elkaar samen leven en samenwerken. Uitgangspunt daarbij is dat iedereen in staat is zijn eigen talenten te ontwikkelen en in te zetten zoals men dat zelf wil. Wensen en verlangens van mensen staan bij ons centraal. Onze doelstelling is mensen in staat te stellen hun individuele wensen te realiseren. Onze overtuiging is dat we daartoe slechts in staat zijn als we het samen doen, solidariteit in een modern jasje. Als je van mensen houdt, kies je voor de bond.

We zijn nog niet waar we willen zijn. Om te komen tot de bond die we willen zijn, hanteren we de volgende uitgangspunten :

- **Samen mét mensen:** een organisatie die actief luistert naar de leden en niet-leden. Hun mening is bepalend voor beleid, activiteiten en dienstverlening.
- **Assertief en offensief:** We willen een assertieve en actieve, maatschappelijke speler zijn: een organisatie die zich niet in het politieke domein bevindt maar zich wel hard maakt voor maatschappelijke issues op het gebied van werk en inkomen. Voor die onderwerpen waar onze doelgroep zich zorgen over maakt, twijfels heeft, de weg niet weet, een wens heeft. Een organisatie die niet alleen een tegen-mening heeft maar dingen doet en zich profileert. Een organisatie die een aantal verhalen vertelt waarmee we bekend raken. Een positieve uitstraling mede gekenmerkt door het bieden van oplossingen.
- **Begrijpelijk en toegankelijk:** een organisatie die zich met lastige en moeilijke onderwerpen bezighoudt, maar zorgt dat het voor iedereen begrijpelijk en inzichtelijk wordt gemaakt.
- **Focus:** een organisatie die zich intern kenmerkt door een sterke focus op een beperkt aantal interne en externe doelen, en daardoor zaken van de grond krijgt.
- **Constante factor:** een organisatie die permanent aanwezig is op de werkvloer en in de samenleving door kaderleden, posters en pamfletten, in betaalde media en vrije pers, enz.
- **Lange termijn binding:** een organisatie die meeloopt met de persoonlijke ontwikkeling van haar leden door de jaren heen en in de verschillende levensfasen passende diensten en producten levert.
- **Klant is koning:** een organisatie die de individuele tevredenheid van de leden hoog in het vaandel heeft staan. Die deskundige en adequate maar ook begrijpende en meelevende dienstverlening biedt aan zijn leden.
- **Met de stropdas op de barricades:** een organisatie die zich niet uitsluitend bedient van ouderwetse pressiemiddelen maar zich afvraagt hoe dat op de gewenste doelgroep overkomt en alternatieven verzint.
- **Individuele keuzes:** een organisatie die de individuele keuzes van het lid voorop stelt waar dat mogelijk is in CAO's, contributie, producten en diensten.

Kortom, een organisatie die zich kenmerkt door deskundigheid, betrouwbaarheid, trots en zelfverzekerdheid, daadkracht, een positieve insteek en die bovendien van deze tijd is.

### 3. Trends in de samenleving

Sinds 2002 heerst in Nederland een negatieve stemming. De angst voor het terrorisme en het onbekende is toegenomen met de moord op van Gogh. Het algemene gevoel is dat het in ons land de verkeerde kant op gaat. Men is ontevreden en wantrouwend over de politiek, vooral omdat men ervaart dat die óver mensen gaat en niet mét mensen. Het verzet tegen de politiek heeft zich dan ook geuit door een duidelijk 'nee' op het referendum over de Europese grondwet. Er is behoefte aan verandering, aan oplossingen waarbij mensen zelf betrokken zijn en waarin mensen zich herkennen. Oplossingen ook die flexibel zijn en waar keuzemogelijkheden in zitten.

#### 3.1 De dunne scheidslijn tussen zelfverantwoordelijkheid en zelfredzaamheid

Met de komst van het kabinet Balkenende wordt er steeds meer gehamerd op de zelfredzaamheid van de burger. Eigen verantwoordelijkheid voor je leven en je toekomst is een goede zaak en past in een samenleving zoals Nederland is geworden de laatste tien jaar. Er dient minder gepamperd te worden. Maar niet iedereen is in staat om zijn eigen boontjes te doppen. Bezit daar de kennis/intellect niet voor, de financiële positie of de kracht. Nederland telt nog steeds zieken, analfabeten, gebroken gezinnen onder de armoede grens, mensen met psychische problemen, asielzoekers, immigranten en bejaarden die niet mee kunnen komen in deze snelle tijd.

Kortom, er zal voor een deel van de bevolking altijd meer gezorgd moeten worden. Zij hebben behoefte aan een vangnet, een gedegen sociaal stelsel. En hulp als dat sociale stelsel ontbreekt. De cijfers liegen er ook niet om: Twintig jaar geleden gaven we 19% van ons bruto binnenlands product uit aan sociale zekerheid. Nu nog maar 9%.

#### 3.2 Angst voor de markt

Jongeren (t/m 35) en de middengeneratie (t/m 45) hebben meer angst voor hun toekomst op de arbeidsmarkt dan een kleine zeven jaar geleden. Een economie die al jaren niet uit het slop komt, dalende en strenger gecontroleerde uitkeringen bij werkloosheid, langere sollicitatieplicht en een vloedgolf aan fusies, reorganisaties en out-sourcing.

Algemeen wordt gevoeld dat werkgevers zich minder bekommeren om het welzijn van en investering in hun personeel. Een 25 jarig dienstverband is "not done anymore". Die onzekerheid van het volk wordt niet goed begrepen door het kabinet. Juist zij gooien er nog een schepje bovenop.

Met als gevolg dat het volk minder "mort" op zijn of haar werk. Want je baan moet je behouden.

De uitzondering hierop zijn de carrièremakers die meer dan gemiddeld verdienen, hoog opgeleid zijn en sociaal zeer vaardig.

#### 3.3 Vermaak en vervlakking

Onderzoek wees het al uit en de trend heeft zich al jaren geleden ingezet: de Nederlandse bevolking wordt minder en minder politiek en maatschappelijk bewust. Vermaak en ontspanning zijn belangrijker dan je steentje bijdragen aan de maatschappij. Werken is niet meer heilig; er wordt vooral geld verdiend om dat in de vrije tijd te kunnen uitgeven aan vermaak en materiele goederen. Ledigheid is niet langer des duivels oor kussen.

Helden zijn tegenwoordig Bridget Maasland, Peter R de Vries en Tiesto waar vroeger politici en directeurs van grote bedrijven dat waren.

Ook daar is een gelukkig een kleine kentering in te zien. Het wegvallen van de sociale netwerken/ controle en de individualisering van de jaren tachtig (IK moet gelukkig worden) neigt weer naar zingeving in je leven en "samen".

#### 3.4 Moet allemaal kunnen / de kwaliteit van je leven

De eind twintigers en dertigers van nu hebben een last van hun ouders meegekregen; wij hebben hard gewerkt om jullie een kans te geven, pak die kans! Met als gevolg dat dertigers het razend druk hebben met het combineren van werk, relatie, persoonlijke ontwikkeling, huishouden, kinderen, sport, vrienden, een goed uiterlijk etc. Het moet allemaal kunnen.

De WAO stroomde enkele jaren geleden vol met mensen die dat tempo niet bijhielden.

Deze groep beseft heel goed dat ze ergens keuzes moeten maken om de kwaliteit van hun leven te bewaken. "Wat is nu echt belangrijk" is een veel gehoorde vraag en onderwerp in tijdschriften en kranten. Goede combinatiemogelijkheden tussen werk en zorg zijn van essentieel belang. Denk daarbij aan zeggenschap over arbeidsduur en arbeidstijden en kinderopvang.

### 3.5 Teveel keuzes geeft geen keuze

Samen met de komst van de nieuwe zelfredzaamheid heeft de burger dus meer keuzes gekregen (referenda's, energieleveranciers, telecombedrijven en zo meteen de ziektekosten). Al die keuzes zijn leuk als je er de tijd en intellect voor hebt om je erin te verdiepen. En dat hebben de meesten niet. Het werkt eerder verwarrend en geeft vaak het gevoel "de boot te missen/ genaaid te worden"

### 3.6 Reclame, reclame

"De uil op een tak, de mol". Zo werden we in het jongerenonderzoek beschreven. We zijn niet zichtbaar. In de overvloed van reclame, vermaak, televisie kanalen en tijdschriften waar bedrijven zich allemaal op een doelgroep richten – de jongeren- is het hard werken om jezelf een plek te geven als dienstverlener. Daar werken de vele onderwerpen waarop we ons profileren en de geringe (mogelijke) inzet van massa media niet aan mee. Ons stigma van oud, blank, traag en het feit van een merk zonder inhoud (vlakke profilering) moet in een rap tempo maar op een eenduidige en structurele manier worden bijgesteld.

### 3.7 De paarse krokodil

Nederland wordt steeds bureaucratischer. Programma's als Radar en Kassa zitten vol met grote organisaties en bedrijven waarvan de linkerhand niet weet wat de rechterhand doet. De consument is daar de klos van. Hij wordt overspoeld met regelgeving, formuliertjes, wijzigingen in beleid (kinderopvang) en vooral: hij wordt niet gehoord.

Niet voor niets spelen daar verzekeraars op in door permanent te vertellen dat zij "Glas en glas helder zijn" of dat hun klant geen formuliertje hoeft in te vullen om de paarse krokodil terug te krijgen. Daar heeft de consument behoefte aan. Hij heeft al kopzorgen genoeg.

De nieuwe en ingewikkelde wetgeving rondom kinderopvang per 1/1/2005 heeft gezorgd dat 8% van de ouders die in 2004 wel kinderopvang hadden, zijn afgehaakt. Te ingewikkeld geworden qua regelgeving, teveel administratieve maandelijkse rompslomp en te duur. Bondgenoten heeft hier een onderwerp laten liggen.

## 4. Sociaal-Economische ontwikkelingen

### 4.1 Economische ontwikkelingen

De invloed van informatisering en automatisering gaat onverminderd door. Nederland blijft een dienstenland. Offshoring blijft een belangrijke ontwikkeling. De productie en consumptie in China/India nemen onverminderd toe. Het is nog onduidelijk of dit mogelijkheden biedt voor onze economie en afzetmarkt (bijv. voor de toeristische sector) of vooral bedreigingen met zich meebrengt (bijv. Chinese producten die onze markt overspoelen). Daar komt ook nog bij dat sinds de uitbreiding van de EU de lage-kosten producenten om de hoek liggen. De productie die naar Oost-Europese landen vertrekt en een eventueel nadelige invloed van de opkomst van China op onze economie zouden mogelijk kunnen stapelen.

Het aandeel van multinationale ondernemingen (MNO) in de totale wereldeconomie groeit door. Dit zet druk op het nationale beschermingsniveau van werknemers, MNOs kunnen immers shoppen tussen landen. Internationale samenwerking is noodzakelijk voor het houden of krijgen van invloed binnen deze ondernemingen.

Wat betekenen deze trends voor ons? Voor de vakbeweging betekent dit dat traditionele vakbondsbolwerken in werkgelegenheid blijven krimpen. De sectoren transport en diensten groeien en bieden ons derhalve ook mogelijkheden voor groei. Bij productiebedrijven zullen we consolideren, waarbij werkzekerheid de maatschappelijke agenda blijft beheersen. Dat vraagt tevens om een Europese/internationale oriëntatie.

### 4.2 Arbeidsmarkt

Nieuwe groepen werknemers treden toe tot de arbeidsmarkt. Migranten (tijdelijk of voor langere tijd) uit EU-landen en daarbuiten maken het werknemersbestand diverser. Op grond van cijfers van het CBS blijkt dat de organisatiegraad van migranten niet veel lager is dan die van autochtonen (17% t.o.v. 20%). Wel is het zo dat migranten in kaderfuncties van de bond ontbreken (en daarmee de invloed op het beleid missen). De werknemer is in zijn gedrag opmerkelijk stabiel. Veel gesignaleerde trends, samengevat als "de nieuwe werknemer" zetten niet door. Het aantal flexibele arbeidsrelaties neemt de laatste 10 jaar structureel vrijwel niet toe. Door de krapte op de arbeidsmarkt eind jaren '90 zijn er juist relatief meer vaste banen gekomen. De mobiliteit van arbeid blijkt ook conjunctuur afhankelijk en neemt niet structureel toe. Mede hierdoor werkt men vrij lang voor de zelfde baas: gemiddeld 9 jaar, jongeren en vrouwen wat korter. Onbekend is of men dan ook 9 jaar hetzelfde werk doet of daar wel verandering in optreedt. De vraag naar lager geschoolde arbeid blijkt vrij constant. De dalende vraag in de maakindustrie wordt redelijk gecompenseerd door toenemende behoefte in bijvoorbeeld de transportsector, horeca, industrie, landbouw en in bepaalde dienstensectoren. De kwaliteit van de arbeid is sinds de jaren zeventig niet sterk gestegen maar wel veranderd. Er is minder eentonig en gevaarlijk werk maar daar staat tegenover dat het werktempo sterk is gestegen. Tenslotte, de 9-tot-5-baan is nooit weggeweest in ons land, bijna 90% van de werknemers werkt doordeweeks en overdag. Dit is meer dan in de vijftiger jaren!<sup>1</sup>

Tot slot zal de komende jaren de arbeidsmarkt (en daarmee ook ons ledenbestand) verder vergrijzen.

Voor ons hebben de trends in de arbeidsmarkt een aantal gevolgen. De nieuwe groepen die op de arbeidsmarkt toetreden verdienen meer aandacht dan tot nu toe. Een voorbeeld is de instroom van mensen uit Polen in de bedrijven. Uit gesprekken blijkt dat huisvesting, vervoer van en naar het land van herkomst en CAO-naleving belangrijke thema's zijn voor hen. Wij willen hen ondersteunen om verbetering in hun situatie aan te brengen. Aandachtspunt daarbij is de vertegenwoordiging in kaderfuncties.

De gemiddeld lage mobiliteit van werknemers zou een risico voor werknemers kunnen inhouden. Als je je ontwikkelt en diverse ervaring opdoet, ben je breder inzetbaar. Dan loop je bij een reorganisatie minder risico op werkloosheid. Toch is het zo dat uitgaand van de ambities van leden zij zelf een afweging moeten maken tussen de risico's en de bedreigingen. Van de bond kan je verwachten dat die kan aangeven wat de kansen en bedreigingen in jouw sector zijn.

Met de kwaliteit van het werk heeft de bond zich over het algemeen nog weinig beziggehouden. Uit een onderzoek van de FNV naar zelfsturende teams blijkt bijvoorbeeld dat die niet doorzetten. Voor mensen is

---

<sup>1</sup> Bron: CSED/SER commissie Sociaal-Economische Deskundigen (2001), Levensloopbanen: gevolgen van veranderde arbeidspatronen, Den Haag

de inhoud van het werk echter wel heel belangrijk. We zouden ons daar meer over moeten informeren en expertise in ontwikkelen.

Met betrekking tot de vergrijzing van het ledenbestand kunnen we stellen dat wij boven de leeftijd van 55 jaar een bovengemiddelde organisatiegraad hebben. Onder de 25 jaar ligt de organisatiegraad lager. In de groep tussen 20 en 35 jaar is de daling van het ledental de laatste jaren sterker dan in andere leeftijdscategorieën. Eén en ander betekent dat wij ons meer moeten laten zien op de opleidingen, waarbij de nadruk niet ligt op ledenwerving, maar wel op belangstelling tonen en informatie geven. Voor ledenwerving richten we ons sterk op de groep tussen 25 en 35 jaar.

### **4.3 Wetgeving en overleconomie**

Al sinds de Tweede Wereldoorlog is de vakbond betrokken bij de totstandkoming van wetgeving door overleg met de werkgevers en de overheid. De reden daarvoor is om te trachten middels wetgeving voor iedereen bepaalde zaken te regelen. Aan wetgeving is immers iedereen in Nederland gebonden. De afgelopen periode kenmerkt zich door afbraak van beschermende wetgeving. De vakbeweging heeft veel tijd en energie gestoken in het beperken van de schade. Het AVV-instrument wordt gebruikt als chantage-middel. Internationale en dan met name Europese wetgeving dicteert voor een steeds belangrijker deel onze onderhandelingsmogelijkheden. Als sociale partners naar de mening van het kabinet te weinig doen aan vernieuwing van de pensioenregelingen volgt een rigoureuze ingreep. Wetgeving zal ook in de toekomst de randvoorwaarden waarbinnen wij opereren dicteren. FNV Bondgenoten wil binnen die beperkingen wel de eigen mogelijkheden vergroten. Zo willen we inspringen op de ruimte die er ligt op het gebied van de aanvullende sociale zekerheid.

De laatste paar jaren zien we bij onszelf de neiging om ons vooral te richten op de overleconomie in plaats van de belangen van onze leden na te streven op eigen kracht. Het poldermodel geeft invloed op wetgeving, in ruil voor loonmatiging. Steeds meer wordt die ruil door de leden als onevenwichtig ervaren. Akkoorden komen moeizamer tot stand en worden met veel scepsis door de achterban ontvangen.

Voor ons betekent dit dat wij dicht moeten blijven bij de wensen van onze leden, een transparante inzet samen met leden gekozen. We richten ons op hen. Om de verlangens van onze leden te realiseren wordt bekeken welk instrument daarvoor het meest effectief is (het ontwikkelen van diensten of producten, overleg met de werkgever, met de medezeggenschap of met de wetgever, of actie). Politiek Den Haag moet niet onze agenda bepalen. Wel moeten we regelen dat onze punten op de Haagse agenda komen. Onze leden moeten profiteren van onze inspanningen en die moeten we echt zichtbaar maken, zodat de wervingskracht versterkt wordt.

### **4.4 Collectieve belangenbehartiging**

Het instrument van de CAO is een belangrijk middel in de belangenbehartiging van werknemers. Ongeveer 85% van de werknemers valt onder een CAO (dekkingsgraad), waarvan 10% vanwege de AVV van CAO's en 75% vanwege het feit dat werkgevers rechtstreeks of via hun lidmaatschap van een werkgeversvereniging gebonden zijn aan een CAO. Vergelijken we dat met een gemiddelde organisatiegraad van 25% dan kunnen we vaststellen dat hier sprake is van een kloof. Een CAO is blijkbaar vanzelfsprekend, een lidmaatschap van de bond zeker nog niet. Het afsluiten van een goede CAO leidt niet automatisch tot meer nieuwe leden, maar wel tot behoud van leden.

FNV Bondgenoten sluit ongeveer 700 CAO's af. Hierdoor wordt de inzet van mensen en middelen versnipperd. We willen kritisch kijken naar onze inzet bij CAO's en Sociaal Plannen bij sectoren of bedrijven met een lage organisatiegraad (zie: "Strategische kaders"). Door te kiezen in waar we investeren wordt het mogelijk om andere bedrijven/sectoren meer aandacht te geven en daarmee op termijn de zichtbaarheid van de bond te verhogen (en daarmee wervingskracht in die sectoren/bedrijven).<sup>2</sup>

De CAO of Sociaal Plan is een vehicel voor de bond om in de bedrijven te komen. Het is een vorm van belangenbehartiging waarbij de leden directe betrokkenheid hebben. Het is een mogelijkheid om de bond dicht bij mensen te brengen<sup>3</sup>. Toch lijkt de wervingskracht van een CAO gering.

---

<sup>2</sup> Congresbesluit 8: "FNV Bondgenoten wil dat meer werknemers terug kunnen vallen op collectieve regelingen... Door afwijkingmogelijkheden in te bouwen kunnen we de dekkingsgraad van de CAO vergroten."

<sup>3</sup> Uit de Missie: "...Wat FNV Bondgenoten bijzonder maakt is dat we dicht bij mensen staan en..."

In CAO's komen steeds meer individuele keuzemogelijkheden. Dat past ook bij de behoefte aan individuele oplossingen. Toch blijft solidariteit de belangrijkste wijze om afspraken te maken. De invulling moet zo veel mogelijk op individuele basis plaatsvinden. Dat willen we de komende jaren voortzetten<sup>4</sup>.

In Europees verband zal FNV Bondgenoten zich inzetten om coördinatie op arbeidsvoorwaarden te realiseren, met name op de elementen arbeidstijden en arbeidsomstandigheden. We streven daarbij naar een vergelijkbaar en goed niveau van arbeidsvoorwaardenpakketten.<sup>5</sup> Voor veel sectoren is dit nog lang niet aan de orde. Daar is het nodig om te starten met uitwisseling van informatie. In andere sectoren is men al verder en kan een start gemaakt worden met echte coördinatie op arbeidsvoorwaarden. Voor de grote groep leden die bij ons zijn georganiseerd en geen werk hebben wordt ook collectieve belangenbehartiging gedaan. Bijvoorbeeld door de beïnvloeding van regionale politiek of het meepraten in Cliëntenraden van uitkeringsinstanties. Ook voor die activiteiten moeten de wensen van leden het anker vormen.

Wat betekent dit allemaal voor ons? Over het geheel genomen betekenen de trends in de collectieve belangenbehartiging dat we de voordelen voor leden in de CAO of SP of in de belangenbehartiging voor anders-actieven meer zichtbaar en voelbaar zullen maken. Met name bij deze activiteiten zullen we anders moeten werken: dichterbij mensen brengen. Dat doen we door in het voortraject, tijdens en na de onderhandelingen aanwezig te zijn en met mensen te spreken. Zichtbaarheid en de bereidheid te luisteren zijn sleutelbegrippen. We willen de betrokkenheid van leden en werknemers bij de CAO vergroten. Dat is ook noodzakelijk omdat onze representativiteit op allerlei niveaus ter discussie wordt gesteld. We willen dat mensen ons vaker tegenkomen op die plekken waar over maatschappelijke issues rond werk en inkomen gepraat wordt.

#### 4.5 Medezeggenschap

De ondernemingsraden hebben veel werk op hun bord gekregen van verschillende partijen, waaronder van de vakbeweging. Daar waar wij ons terugtrekken uit de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden, krijgt de OR deze taak er vaak bij. Zij krijgen daarentegen onvoldoende ondersteuning en middelen om dat werk goed te kunnen doen<sup>67</sup>. Een sterke vakbonds aanwezigheid gaat vaak gecombineerd met een sterke OR. Waar een sterke OR aanwezig is geldt niet altijd hetzelfde voor de vakbond. De organisatiegraad onder OR-leden is al jaren hoog te noemen. Blijkbaar hebben OR-leden voordeel van de inhoudelijke ondersteuning van de bond. Wellicht is het mogelijk om de leden te werven via het OR-kanaal.

Voor ons betekent dit dat wij meer willen investeren in de medezeggenschap. De wervingskracht van de bond moet hier ook aandacht krijgen. De OR is ook een weg om toegang te krijgen tot de werkvloer, en daarmee om in contact te komen met mensen. De voorgenomen landelijke verkiezingsdag van OR'en biedt mogelijkheden om ons te profileren.

De komende jaren willen wij dat er op basis van een strategische analyse van 50+, 100+ en 500+ bedrijven wordt bepaald waar wij willen investeren in de kwaliteit van de kaderleden in de OR en Personeelsvertegenwoordiging (PVT)<sup>8</sup>. Overigens hoeft die investering zich niet te beperken tot onze eigen leden in de OR.

De medezeggenschap van uitkeringsgerechtigden in cliëntenraden van de uitkeringsinstantie en medezeggenschap in het kader van de WMO krijgen steeds meer vorm. Ook daar zullen we investeren in de kwaliteit en ondersteuning van onze leden.

#### 4.6 Individuele belangenbehartiging en dienstverlening

Uit onderzoek blijkt dat het belangrijkste motief voor mensen om lid te worden van FNV Bondgenoten ligt in de behoefte aan zekerheid en veiligheid<sup>9</sup>. De collectieve belangenbehartiging speelt ook een rol, maar geeft niet de doorslag in het besluit om lid te worden. De meeste leden hebben de bond nooit nodig, maar als ze dat wel hebben moet de bond klaar staan. De kwaliteit van de dienstverlening is van essentieel belang om

<sup>4</sup> Congresbesluit 2: "FNV Bondgenoten blijft zich sterk maken voor vergroting van individuele keuzemogelijkheden..."

<sup>5</sup> Congresbesluit 9: "FNV Bondgenoten wil coördineren op arbeidsvoorwaarden in Europa, met name op arbeidstijden en arbeidsomstandigheden en..."

<sup>6</sup> Dikker, A. (2004), 'Partners met de rug naar elkaar', Zeggenschap, maart

<sup>7</sup> Dikker, A. (2004), 'Contactarme partners', Ondernemingsraad, maart.

<sup>8</sup> Congresbesluit 3: "FNV Bondgenoten wil de kwaliteit van ondernemingsraadswerk helpen verbeteren doormee dienstverlening aan kaderleden in de OR en de PVT te bieden..."

<sup>9</sup> Motivaction (2003), Waarom niet-lid? In opdracht van FNV Bondgenoten

leden te behouden en onze goede naam in stand te houden. De keerzijde van het grote belang dat leden aan individuele dienstverlening hechten is dat zij ook kritisch kijken naar het resultaat. Bereikbaarheid speelt in de beoordeling een grote rol, om deze te vergroten zijn organisatorische aanpassingen doorgevoerd.

De particuliere rechtsbijstandverzekeraars hebben een sterke groei doorgemaakt waar ook FNV Individueel nadeel van ondervindt. Het is daarom belangrijk de meerwaarde van een lidmaatschap van de vakbond te benadrukken, ook op het punt van individuele dienstverlening. Die meerwaarde zit hem vooral in de samenwerking tussen individueel en collectief: wat collectief wordt afgesproken kan individueel worden afgedwongen en individuele problemen die gemeld worden kunnen collectief worden vertaald.

Eén en ander betekent dat we aandacht zullen blijven besteden aan een kwalitatief goede en efficiënte dienstverlening. Bovendien moeten we ervoor zorgen dat onze leden de juiste verwachtingen hebben op het moment dat zij een beroep doen op de individuele dienstverlening. Het in één hand hebben van individuele en collectieve belangenbehartiging is onze kracht, en die relatie zal verder versterkt moeten worden op basis van gelijkwaardigheid. De individuele en collectieve belangenbehartiging zijn twee gelijkwaardige vormen van belangenbehartiging. Ze vullen elkaar aan en versterken elkaar.

Naast de individuele rechtshulp bieden wij onze leden nog meer individuele diensten aan. Diensten als belastingadvies, loopbaanadvies, WAO-begeleiding, letselschade, pensioenadviseurs en nog vele andere zijn beschikbaar. De bekendheid binnen de werkorganisatie en de vereniging met die diensten is nog niet overal even voldoende. Dat leidt ertoe dat leden met vragen blijven zitten waarmee we ze uitstekend kunnen helpen. We missen daarmee een kans om onze wervingskracht en de binding met onze leden te versterken. De bekendheid en toeleiding van vragen zal de komende jaren verbeterd moeten worden. Met de ervaringen van die diensten wordt op collectief en beleidsmatig vlak nog weinig gedaan. We zullen meer samenwerking tussen de diverse onderdelen van de vereniging en de werkorganisatie tot stand brengen.



## **5. Wat is ervoor nodig om het wenkend perspectief te realiseren?**

### **5.1 Toetsen van beleid en activiteiten aan de gestelde uitgangspunten van het soort bond we willen zijn (zie 2.2).**

Bij iedere nieuwe activiteit of beleid moet de vraag gesteld worden wat de behoefte van onze doelgroep hieraan is, en waar die uit gebleken is.

### **5.2 Ledengroei**

Een bond die zich richt op mensen zou meer in staat moeten zijn om mensen aan zich te binden. Ledengroei zou dan vanzelf kunnen gaan. We willen er nog iets meer aan doen.

FNV Bondgenoten is de grootste vakbond in de marktsector (uit Missie, congres 2004). Wij willen een krachtige organisatie van (potentiële) werknemers zijn die invloed heeft in het maatschappelijke krachtenveld. En dan natuurlijk toegespitst op het gebied van werk en inkomen. Telkens formuleren wij wat wij voor onze leden willen realiseren: werkzekerheid, een duurzame ouderdomsvoorziening, gezond werken. Uiteindelijk dragen die bij aan een maatschappij waarin rekening wordt gehouden met de belangen van mensen. Om die maatschappelijke doelen te realiseren is het noodzakelijk dat wij een grote organisatie zijn, met veel leden. Want dan pas zijn wij een krachtige organisatie waar naar geluisterd wordt. Ledengroei is een middel om onze maatschappelijke doelen te realiseren.

Naast het realiseren van maatschappelijke doelen wil FNV Bondgenoten ook de continuïteit van de organisatie in de toekomst zeker stellen. Dat is een streven van iedere organisatie en zo ook van de onze. Wij gunnen onze kinderen ook een vakbond die voor hun belangen opkomt. Het vakbondswerk is met het verstrijken van de jaren mee veranderd met de tijd. Vroeger was een vakbond noodzakelijk om als tegenwicht te dienen voor de ongeremde kapitalistische neigingen, die vooral ten koste gingen van mensen. De nadruk ligt tegenwoordig meer op het ondersteunen van leden om hun eigen keuzes te maken en wensen te realiseren. Nu staat de vakbeweging voor de uitdaging het begrip solidariteit nieuwe inhoud te geven, zodat mensen zich weer kunnen herkennen in de vakbond. Niet minder noodzakelijk dan begin 20<sup>e</sup> eeuw overigens. Want het verbreden van mogelijkheden voor werknemers komt niet van nature van werkgevers en overheid.

De komende paar jaar stellen we ons ten doel om ledengroei te realiseren. Ledengroei is enerzijds onze bestaanszekerheid, maar is ook bepalend voor onze vakbondsmacht op verschillende niveaus.

En we willen ledengroei vanuit het geformuleerde wenkend perspectief: samen met mensen, thema's die het leven van mensen raken, vanuit solidariteit met elkaar realiseren we doelen. Onze aanpak ontwikkelt zich in die richting. Zonder dat wenkend perspectief is ledengroei naar onze inschatting niet mogelijk. Om ledenwerving te vergemakkelijken proberen we eveneens om met name binnen de collectieve belangenbehartiging extra voordelen voor leden te realiseren.

In onze visie is het zo dat we op twee fronten moeten werken aan ledengroei: enerzijds het vergroten van de instroom en anderzijds het verkleinen van de uitstroom.

Niet overal zal het haalbaar zijn om ledengroei te realiseren. Voor die sectoren of bedrijven waar geen groeipotentieel aanwezig is moet alles erop gericht zijn om te consolideren. Ledenbehoud dient dan de eerste aandacht te krijgen.

Binnen het ledenbestand moet verder een groter aandeel jongeren tot stand gebracht worden. Willen we onze representativiteit op peil houden, dan is het noodzakelijk om die groep aan ons te binden.

### **5.3 De bedrijven in**

Om te weten wat mensen bezig houdt zullen we meer dan nu contact met hen moeten maken. Dat doen we door de bedrijven in te gaan, maar ook op die plekken te komen waar mensen die geen werk hebben veel aanwezig zijn. Dat doen we door bedrijven te bezoeken, fysiek of op een andere manier als dat beter aansluit bij de doelgroep. We luisteren actief naar mensen over wat bij hen leeft. Bovendien zorgen we ervoor dat die informatie terug komt en gebundeld wordt.

### **5.4 Vrijwilligersmanagement**

Met alleen de werkorganisatie gaat het niet lukken om te weten wat mensen bezig houdt. Kaderleden spelen hierin een belangrijke rol. We hebben kaderleden nodig die tussen de mensen staan, naar hen luisteren en kunnen vertalen wat zij zeggen naar de betekenis voor de bond. Zowel bij werk- als vrijwilligersorganisatie zal hard gewerkt moeten worden aan het richten van de blik naar buiten. Het is nodig

daar ook nieuwe mensen bij te betrekken. Daarnaast moeten wij ervoor zorgen dat de hun ervaringen worden teruggegeven naar de bond. Daar moet een structurele vorm voor worden gevonden.

### **5.5 Campagnes op beperkt aantal beleidsthema's**

Met een beperkt aantal campagnes op een paar thema's willen we assertief en alert naar buiten treden. Het zijn thema's die de mensen in onze sectoren raakt, en ze worden vertaald op een manier waaruit onze toekomstvisie naar voren komt: hoe ziet de wereld er op dit onderdeel uit over 5 jaar? De thema's kunnen wisselen omdat ze inspelen op trends. Deze campagnes maken het makkelijker in gesprek te gaan met mensen en het werk van de bond te laten zien.

### **5.6 Totstandkoming arbeidsvoorwaardenbeleid**

De zaken die voor mensen van belang zijn komen terecht in het arbeidsvoorwaardenbeleid. Met ruimte om die per sector of bedrijf in te kunnen vullen naar gelang de wensen van mensen dáár.

Het algemeen arbeidsvoorwaardenbeleid komt nu uit de koker van de beleidsdenkers en wordt vervolgens getoetst aan de wensen van mensen via een enquête. We hebben een monitor nodig die gedurende langere tijd heel frequent inzicht geeft in wat mensen bezig houdt. Onze kaderleden en medewerkers zijn onze ontvangers, die hun signalen periodiek doorgeven aan de bond, die die signalen bundelt en vertaalt in beleid en activiteiten.

De coördinatie op de CAO's vindt nu vooral plaats op de inhoud van de CAO-afspraken. Dat is logisch omdat de mate van succes vooral wordt afgemeten aan het aantal afspraken dat we binnenhaalden op bepaalde onderwerpen. Dat accent verschuift nu naar de wijze waarop de wensen van mensen vertaald worden in CAO-afspraken. De inhoud blijft natuurlijk van belang, maar wij willen mensen meer betrekken bij de formulering vooraf van hun voorstellen. Daarbij willen we ook voor ons nieuwe groepen bereiken.

### **5.7 Dienstverlening**

De kwaliteit van de dienstverlening moet gewoon goed zijn. We willen ook een goede belangenbehartiger zijn. De kwaliteit van de individuele belangenbehartiging wordt de komende jaren verder verbeterd en de uitvoering efficiënter gemaakt. Leden weten wat ze van ons kunnen verwachten als ze een zaak of kwestie aanbrengen, en wij voldoen aan die verwachtingen. Inzichten vanuit de individuele belangenbehartiging over trends en wensen van mensen worden periodiek beschikbaar gemaakt voor de rest van de organisatie.

De individuele dienstverlening (zoals belastingservice, loopbaanadvies, WAO-begeleiding en de vele andere individuele diensten die door de bedrijfspgroep UGO worden aangeboden) wordt beter bekend gemaakt en ontsloten.

### **5.8 Contributie**

Er is nu feitelijk sprake van eenheidsworst (een standaard contributie met een standaard dienstenpakket waar ieder lid gebruik van kan maken). In 2005 zullen we discussie openen over een gedifferentieerd lidmaatschap, dat we in 2006 verder zullen uitwerken. Daarbij zijn de volgende voorbeelden mogelijk:

- gezinslidmaatschap
- donateur (mensen kunnen op deze manier hun sympathie uiten maar hebben geen recht op dienstverlening)
- CAO-lid (een lagere contributie die alleen recht geeft op collectieve diensten en producten)
- Lidmaatschap-op-maat (een lagere contributie met recht op collectieve diensten, en men kan naar keuze individuele diensten bijkopen).

## **6.     Beleidsthema's**

### **6.1     Werkzekerheid en employability**

FNV Bondgenoten is van mening dat de belangen van werknemers het beste zijn gebaat bij het zeker stellen van werk. Daarmee wordt het voor mensen mogelijk economisch zelfstandig te zijn. FNV Bondgenoten blijft zich inzetten op het verschaffen van werkzekerheid voor werkenden en werkzoekenden op de langere termijn door het verkrijgen en behouden van een goede positie op de interne en externe arbeidsmarkt (employability). Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar jongeren, gezinnen en laag opgeleiden.

Daar waar werkgelegenheid bedreigd wordt kiezen we ervoor om de werkzekerheid op langere termijn te waarborgen. Als een verplaatsing van bedrijfsactiviteiten aan de orde is willen we de werkzekerheid op lange termijn regelen<sup>10</sup>. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat (het mogelijk wordt gemaakt dat) werknemers zich bekwamen in een ander vak. Een werkgelegenheidsgarantie (al dan niet onder druk) afgegeven voor enkele jaren mag niet tot gevolg hebben dat de werknemers achteruit gaan leunen en zo kostbare tijd verspillen die gebruikt had kunnen worden om nieuwe kennis en ervaring op te doen. In de tussentijd stimuleren we dat mensen investeren in hun werkzekerheid op de langere termijn, zoals het vinden van ander werk. De werkgever heeft de plicht de werknemers bij hun zoektocht te ondersteunen, en de overheid faciliteert hen daarbij. Daarvoor is wel noodzakelijk dat de werkgever inzicht geeft in de verwachte ontwikkelingen op de lange termijn en de gevolgen voor de factor arbeid. Dan kunnen mensen zich adequaat voorbereiden.

FNV Bondgenoten vindt dat iedere medewerker in staat moet worden gesteld om een startkwalificatie van MBO niveau II te behalen. Ook moeten elders verworven competenties (EVC) worden erkend.

In het verleden zijn veel concrete afspraken in de CAO's gemaakt over investeringen in mensen. De POP's en POR's zijn daar voorbeelden van. Prima afspraken die in de praktijk vaak minder effectief blijken te zijn<sup>11</sup>. Dit onderwerp wordt meegenomen in het onderzoek naar de kwaliteit van de CAO. Er is nu behoefte om ervoor te zorgen dat die instrumenten in de praktijk door werknemers kunnen worden gebruikt.

Werknemers moeten ook hun deel van de verantwoordelijkheid van hun eigen werkzekerheid oppakken.

### **6.2     Sociale zekerheid en reïntegratie**

FNV Bondgenoten wil door het voeren van een preventie- en reïntegratiebeleid bij ziekte, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid en werkloosheid voorkomen dat werknemers uitvallen wegens ziekte en/of hun baan verliezen zonder uitzicht op de arbeidsmarkt. Gebeurt dat toch, dan moeten mensen met goede begeleiding weer aan het werk worden geholpen. En wie niet meer kan werken en arbeidsongeschikt wordt, moet verzekerd zijn van een fatsoenlijk inkomen. Daarbij willen we dat in een loongerelateerde uitkering wordt voorzien.

Door de drastische beperking van de wettelijke sociale zekerheid zien we voor ons een actieve rol weggelegd bij de sociale zekerheid. FNV Bondgenoten wil bijvoorbeeld via een ketenaanpak een verzekeringspakket ontwikkelen dat een loongerelateerd inkomen garandeert<sup>12</sup> bij arbeidsongeschiktheid en eventueel werkloosheid. Hierbij zoeken we bij voorkeur de samenwerking met niet-commerciële partners, bijvoorbeeld in de vorm van een Onderlinge Waarborgmaatschappij.

Ook zullen wij de kwaliteit van de reïntegratiebedrijven in kaart brengen zodat we onze leden daarover kunnen voorlichten. Immers, steeds meer mensen krijgen te maken met de reïntegratiesector. Die ondersteunt mensen bij het zoeken naar ander werk bij ziekte en werkloosheid. Wij hebben een dienst in ons aanbod die mensen ondersteunt in het contact met het reïntegratiebedrijf (de reïntegratieconsulenten).

### **6.3     Arbeid en zorg**

FNV Bondgenoten vindt het belangrijk dat werknemers zelf keuzes kunnen maken in de manier waarop ze werk en privé combineren. De ene levensfase vraagt een andere balans dan de andere. Met name de individuele zeggenschap rond arbeidstijden willen we vergroten. Daarbij speelt ook de OR een belangrijke rol.

---

<sup>10</sup> Congresbesluit 7: "FNV Bondgenoten kiest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verplaatsing van werk willen we zoveel mogelijk blijven voorkomen en kan niet tenzij de sociale gevolgen goed geregeld zijn..."

<sup>11</sup> FNV onderzoek naar POP's

<sup>12</sup> Congresbesluit 13: "FNV Bondgenoten wil dat zoveel mogelijk mensen middels werk een inkomen kunnen verwerven.

Aangezien niet iedereen daartoe in staat is, dienen we tevens zorg te dragen voor een mate van inkomenszekerheid. Wij willen toe naar een tweede pijler..."

#### **6.4 Prettig werken**

Werk is een belangrijk onderdeel van het leven. FNV Bondgenoten wil graag dat iedereen op een prettige manier kan werken. Dat houdt onder meer in dat werknemers voor vol worden gezien, hun werk kunnen beïnvloeden, zich kunnen ontwikkelen in hun vak en gewaardeerd worden. Dat wil ook zeggen dat er geen discriminatie, intolerantie, seksuele intimidatie en/of pesten plaats vindt.<sup>13</sup> Werknemers moeten een gezonde werkplek hebben. Er wordt meer energie gestoken in het controleren en naleven van gezondheidsbeleid in bedrijven. Vooral werkdruk, arbeidstijden en reïntegratie staan daarbij voorop.

#### **6.5 Pensioen<sup>14</sup>**

Op veel plekken zal de pensioendiscussie moeten worden gevoerd als gevolg van overheidsmaatregelen. Schade beperken hebben we dat al eerder genoemd. Wij kiezen voor duurzaamheid als uitgangspunt van ons beleid. Wij willen pensioenregelingen die duurzaam zijn, zodat ze betaalbaar zijn en blijven in de toekomst. We kiezen ook voor het inbouwen van individuele keuzemogelijkheden in pensioenregelingen, zodat het mogelijk wordt om eigen wensen rond uittrekking te realiseren.

Uitgangspunten voor de pensioenombouw zijn:

- flexibele uittrekkingsleeftijd
- met individuele keuzemogelijkheden
- goede overgangsmatregelen
- flankerend ouderenbeleid

#### **6.6 Inkomen**

De afgelopen jaren zijn de inkomensverschillen verder opgelopen ondanks een gematigde loonkostenontwikkeling. De indruk bestaat dat een steeds groter deel van de loonruimte in bedrijven wordt besteed aan andere beloningsvormen. Wij willen onze greep op de inkomensvorming vergroten. Door niet alleen afspraken te maken over CAO-verhogingen, maar ook over het totale beloningsbeleid in de bedrijven<sup>15</sup>. Daarbij denken we aan allerlei vormen van flexibele beloning, waaronder zowel individuele als collectieve resultaatafhankelijke beloning.

Uitgangspunt voor FNV Bondgenoten is tevens de koppeling tussen lonen en uitkeringen. Wij streven ernaar dat die weer volledig wordt hersteld.

Daarnaast zal specifieke aandacht worden besteed aan gelijke beloning. De loonkloof tussen mannen en vrouwen is nog steeds groot (20%). Dat vinden we onaanvaardbaar.

#### **6.7 Inzet van vrijwilligers**

“FNV Bondgenoten is een vereniging, die haar leden in staat stelt hun positie te versterken en de eigen wensen te realiseren”<sup>16</sup>. In deze verenigingsvorm bepalen de leden het beleid en de concrete doelstellingen. Vervolgens krijgt de werkorganisatie de verantwoordelijkheid om het beleid uit te voeren en de doelstellingen te halen. Dat gebeurt onder meer in concrete activiteiten, die samen met de vakbondsvrijwilligers worden uitgevoerd. Met die activiteiten brengen we samen de bond zichtbaar en dicht bij mensen. En die activiteiten leiden ertoe dat leden zelf beter hun eigen belangen kunnen behartigen. De kwaliteit van het werk voor de leden moet ook goed zijn. Om dat te realiseren bieden we de vakbondsvrijwilligers goede begeleiding en goede inbedding van de taak in de organisatie. Deze beginselen van vrijwilligersmanagement worden in de organisatie verder geïmplementeerd. We zijn daarbij begonnen met de dienstverlenende kaderfuncties. We zullen dit voortzetten bij de kaderfuncties in de collectieve sfeer en in de verenigingsdemocratie.

Daarnaast zullen we de omslag maken met onze kaderleden om het gezicht meer naar buiten te richten. Tot slot moet aandacht besteed worden aan de vakbondsfaciliteiten die werkgevers bieden.

#### **6.8 Individuele belangenbehartiging**

De samenwerking tussen individuele en collectieve belangenbehartiging wordt de komende jaren verder verbeterd. Uitgangspunt daarbij is gelijkwaardigheid. Er worden geen opdrachten uitgedeeld, maar

---

<sup>13</sup> Congresbesluit 4: “FNV Bondgenoten wil discriminatie en intimidatie van werknemers en uitkeringsgerechtigden aan de kaak stellen en meer aandacht voor veiligheid van werknemers afdwingen.”

<sup>14</sup> Congresbesluit 12: “Er moet een geïntegreerde solidaire pensioenregeling komen met keuzemogelijkheden...”

<sup>15</sup> Congresbesluit 10: “FNV Bondgenoten wil zijn greep op de inkomensvorming in Nederland vergroten door meer beloningselementen...”

<sup>16</sup> Uit Congresbesluit 1

afspraken gemaakt en nagekomen. Het functioneren van de ene tak hangt af van die van de ander. Individueel moet goed op de hoogte zijn van de collectieve afspraken die er gemaakt worden. Anderzijds moet een bestuurder inzicht hebben in de aard en omvang van individuele kwesties binnen bedrijf of sector om de collectieve belangenbehartiging goed te kunnen doen. Kortom, we zijn van elkaar afhankelijk en de ketting is zo sterk als de zwakste schakel.

De efficiency-verbetering in de individuele belangenbehartiging zal verder gaan. De inzet van kaderleden in dat proces wordt verbeterd. Het doel is de individuele belangenbehartiging beschikbaar te houden voor onze leden. Toch zal er meer moeten gebeuren om de kosten van dit product te verminderen en daarmee de beschikbaarheid te garanderen. We zullen wellicht ook de instroom moeten beperken. De voorwaarden waaronder wij individuele belangenbehartiging en dienstverlening aanbieden (eventueel tegen een vergoeding) zal in samenhang met een gedifferentieerd lidmaatschap (bijv. een donateurslidmaatschap) onderzocht worden.

## **7. Strategische kaders**

Het hoofdbestuur stelt voor de periode 2005 tot 2009 (het volgend congres) de kaders vast voor de werkorganisatie voor wat betreft het personele, het organisatorische en het financiële perspectief. De kaders worden hieronder beschreven.

### **7.1 Personele kaders**

#### **7.1.1 Instroom, uitstroom en doorstroom**

Gelet op de aard van onze organisatie is het belangrijkste wat we hebben onze mensen en hun kwaliteiten. Als uitgangspunt geldt dat het potentieel zo goed mogelijk wordt ingezet en verder wordt ontwikkeld. Medewerkers leveren hun bijdrage aan het geheel, en worden ook in staat gesteld om hun bijdrage te leveren.

Er is weinig verloop in onze organisatie en de gemiddelde leeftijd is relatief hoog. Dat heeft als voordeel dat we blijvend over ervaring kunnen beschikken. Het nadeel is wellicht dat er minder vernieuwing en minder dynamiek in de uitvoering van het werk is. Een bepaalde vernieuwing van het personeelsbestand is wel gezond.

Met name bij de instroom willen we de kans grijpen om de aansluiting bij onze doelgroepen te bevorderen. Daarom zouden vooral jongeren en migranten moeten instromen. Als het gaat om vrouwen willen we de uitstroom beperken en de doorstroming bevorderen. We willen meer vrouwen op toonaangevende pakketten en functies.

Een andere manier om dynamiek in het personeelsbestand te brengen is het bevorderen van doorstroming of roulatie. Uitgangspunt daarbij is wel dat het gericht is op het zo goed mogelijk inzetten van de kwaliteiten van mensen. Doorstroming bevordert de inzetbaarheid van mensen, en verkleint daarmee ook het risico op bedrijfs(in dit geval meer functie- of pakket)blindheid. Instrument daarbij is het ontwikkelen van normen voor de periode dat men op een pakket zou moeten zitten, en waarna een pakketverschuiving zou kunnen plaatsvinden. Met medewerkers die niet op de goede plek zitten zullen we in gesprek gaan om te zoeken naar een beter alternatief.

Instrumenten die we in willen zetten om de inzet en de ontwikkeling van het potentieel te bevorderen zijn onder meer opleiding, functiedifferentiatie, beoordeling en begeleiding naar een andere functie (in- of extern). De (interne) sollicitatieprocedures zouden moeten worden aangepast zodat het mogelijk wordt mensen voor te dragen voor bepaalde functies of pakketten.

Het is van belang dat we bij dit proces onze kernwaarde benadrukken: wat willen wij voor bond zijn? Onze missie zegt: 'kritisch, zelfbewust, betrouwbaar, deskundig, gedreven, dicht bij mensen met oog voor verscheidenheid'. Dat we dat willen zijn maakt het voor mensen makkelijker om over hun eigen belang heen te stappen.

#### **7.1.2 Kostenbeheersing**

Nu de bond weer in een financieel rustig vaarwater verkeert, merken we dat kostenbeheersing minder aandacht krijgt. Er is geen 'sense of urgency' meer, en daarmee lijkt men weer minder kostenbewust te worden. We moeten echter nog erg goed opletten dat we (met een krimp tot stabiliserend ledental) niet achteruit gaan zitten en zelfs weer extra gaan uitgeven. Het kostenbewustzijn blijft een aandachtspunt. Er worden nog steeds uitgaven gedaan waarvan de doelmatigheid discutabel is.

#### **7.1.3 Cultuurverandering**

Bij veel medewerkers geldt dat veranderingen worden afgezet tegen het eigen belang of het eigen voordeel dat dat met zich meebrengt. Het belang dat de organisatie heeft bij een verandering komt vaak achteraan. Dat is zorgelijk, want het staat veranderingen in de weg. Het is daarom van belang dat er steeds naar een evenwicht gezocht wordt tussen het organisatorisch- en personele belang.

In de manier waarop we met elkaar werken neemt ieder zijn of haar verantwoordelijkheid. Je bent verantwoordelijk voor je eigen taak in het geheel. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om de randvoorwaarden te creëren die nodig zijn voor het kunnen nemen van die verantwoordelijkheid.

#### **7.1.4 Management**

Voor de komende jaren heeft onze bond een managementstijl nodig die omschreven kan worden als integraal (dus met een brede verantwoordelijkheid), coachend, richtinggevend en met delegeren van bevoegdheden. De medewerker is verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden passend bij de functie, die bijdragen aan het realiseren van de doelen van onze bond.

### **7.1.5 Ziekteverzuim**

Eind 2008 zouden we voor wat betreft het ziekteverzuim op het landelijk gemiddelde van vergelijkbare (non-profit) organisaties willen zitten. Het ziekteverzuim is momenteel te hoog.

### **7.1.6 Arbeidsvoorwaarden**

Onze business is het afsluiten van CAO's. Wat we doen in ons eigen arbeidsvoorwaardenpakket is daarmee een gevoelig punt. De uitstraling naar buiten van onze CAO-afspraken moet echter ook niet overschat worden. Toch verdient het wel aanbeveling om naar binnen en buiten een eenduidig gezicht te laten zien, congruent te zijn. We willen echter ook niet voorlopen op de markt. Het onderhandelen over de CAO is een bevoegdheid van de algemeen directeur.

### **7.1.7 Functiedifferentiatie**

In onze organisatie is iedereen die in dezelfde functie zit gelijk. Op papier. Dat is in de praktijk niet zo. We willen in onze organisatiestructuur erkennen dat er verschillen zijn tussen mensen en functies. Functiedifferentiatie is daarvoor een middel. Daarmee creëren we ook perspectief voor mensen om door te groeien. Dat hoort er onlosmakelijk bij. Het doet bovendien recht aan de kwaliteiten van mensen.

### **7.1.8 Verhouding vast-flexibel/direct-indirect personeel**

In sommige delen van de organisatie is de verhouding tussen flexibel en vast personeel scheef. Een zekere mate van flexibiliteit is wel gewenst, maar moet wel begrensd worden.

De verhouding tussen direct en indirect personeel (dwz. primair en ondersteunend proces) is met de reorganisatie verschoven ten gunste van het primaire proces. Gevolg daarvan is dat mensen in het primaire proces te vaak uitvoerend werk moeten doen, omdat er onvoldoende ondersteuning beschikbaar is. Dit vereist aandacht en een discussie over de noodzakelijke ingrepen.

## **7.2 Organisatorische kaders**

### **7.2.1 Flexibiliteit van de organisatie**

Al voor de fusie tussen de vier bonden bestond de wens om flexibeler te kunnen inspelen op de omgeving. Groeisectoren zouden meer aandacht krijgen en we zouden minder hoeven trekken aan een verliessector. Die wens is nu nog steeds actueel. We willen de organisatie erop voorbereiden om te kunnen inspelen op de veranderingen of de omstandigheden in de omgeving. We willen kunnen herschikken tussen divisies, tussen producten, tussen individuele en collectieve dienstverlening. Daarvoor zijn drie randvoorwaarden noodzakelijk: inzicht in de omstandigheden in onze omgeving en de eisen die dat aan ons stelt, ten tweede een mate van acceptatie binnen de organisatie om de organisatie aan te passen aan die omstandigheden en tot slot het verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers.

### **7.2.2 Vereniging en werkorganisatie**

FNV Bondgenoten is een vereniging, en de werkorganisatie ondersteunt die vereniging in het uitvoeren van haar taken. De werkorganisatie moet haar basisprocessen op orde hebben zodat de taken die haar door de vereniging worden opgedragen, zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen worden uitgevoerd.

### **7.2.3 Individuele belangenbehartiging**

Individuele belangenbehartiging is een kostbaar product. Gelet op de toenemende vraag naar individuele dienstverlening moet steeds een afweging gemaakt worden om deze diensten in stand te houden. Dat heeft in 2004 geleid tot het opheffen van FNV Ledenservice en het terughalen van de individuele belangenbehartiging binnen FNV Bondgenoten. De divisie Individuele Dienstverlening is organisatorisch en inhoudelijk zo ingericht dat meer efficiënt en dus goedkoper kan worden gewerkt.

### **7.2.4 Beleidscyclus**

Voor 2005 heeft de beleidscyclus erg top-down plaatsgevonden. Nadat de beleidskaderbrief was vastgesteld is het werkplan voor de werkorganisatie van bovenaf opgelegd. Dat moet ook zo in de toekomst plaatsvinden. Er is echter een manco voor wat betreft de inbreng van de vereniging. Voor de beleidskaderbrief moet de betrokkenheid van de vereniging verbeterd worden. Sommige delen van de vereniging zijn niet betrokken bij de besluitvorming. Met name sectoren waar geen gestructureerd kaderwerk plaatsvindt (de zgn. witte vlekken), de woonafdelingen en het dienstverlenend kader hebben geen vehikel om hun inbreng te geven. Het is nog steeds noodzakelijk om kaderleden en leden bewust te maken van het feit dat we niet alles kunnen doen maar keuzes moeten maken omdat we beperkte middelen hebben.

Als de beleidskaderbrief is vastgesteld, moet ook een vertaling gemaakt worden naar de verenigingsorganen. De bestuurder moet daarop toezien, wellicht daarbij geholpen door het hoofdbestuur.

### **7.2.5 Producten en diensten-pakket**

Ons pakket aan dienstverlening zal zich ook de komende jaren verder ontwikkelen. De producten en diensten die wij aanbieden moeten aansluiten bij de behoefte van leden en potentiële leden.

## **7.3 Financiële kaders**

### **7.3.1 Sluitende begroting**

De komende jaren zullen we weer streven naar een sluitende begroting. Bovendien zullen we voorzichtig begroten. Daarmee wordt bedoeld dat we het ledental en de werkgeversbijdragen pessimistisch inschatten voor de begroting (-1% ledenontwikkeling dit jaar). Dat betekent dat we jaarlijks met minder middelen toe moeten. Mochten de inkomsten meevallen, dan voegen we dat in principe het eerste jaar toe aan het eigen vermogen. Duurt de meevaller langer dan 1 jaar, dan wordt het in het tweede jaar gedeeltelijk in de begroting verwerkt. Jaarlijks zullen we besluiten over de aanwending van een eventueel overschot, waarbij een optie is om er éénmalige investeringen mee te financieren.

Dat we een sluitende begroting willen (met een beperkte contributiestijging, zie hieronder) betekent dat we keuzes moeten maken. Ook kaderleden zullen zich daarvan bewust moeten zijn.

### **7.3.2 Kritische ondergrens**

Mochten de inkomsten tegenvallen, dan zijn een aantal kritische ondergrenzen vastgesteld:

- mocht het ledental onder 450.000 komen, dan is het noodzakelijk de organisatie aan te passen;
- mochten de werkgeversbijdragen dalen met de helft, dan is het noodzakelijk om de organisatie aan te passen;
- als de daling van het ledental in één jaar groter wordt dan 10.000-20.000 leden, dan moet ook ingegrepen worden.

### **7.3.3 Vermogenspositie**

De vermogenspositie van de bond is niet zo gunstig. We kunnen ons niet veel incidenten meer permitteren. We streven een eigen vermogen na van 1,5 x de jaarlast (circa 150 miljoen). Nu is het eigen vermogen ongeveer 1x de jaarlast. We moeten meer middelen toevoegen uit de lopende rekening als het eigen vermogen zakt tot 70 miljoen.

### **7.3.4 Contributieontwikkeling**

Voor de komende jaren willen we de contributie niet harder laten stijgen dan de formule die met de bondsraad is overeen gekomen. Die regel is dat de contributie per 1 januari wordt aangepast aan de gemiddelde ontwikkeling van de loonindex, zoals die wordt verstrekt door het CBS op basis van de gegevens over de periode van april t/m maart voorafgaande aan de ingangsdatum van de contributieverhoging. We willen daarmee onder meer bereiken dat we onszelf niet uit de markt prijzen bij onze concurrenten. De discussie over een gedifferentieerd lidmaatschap gaat volgens het werkplan van 2005 heropend worden. Dat zou ertoe kunnen leiden dat we inkomsten voor bepaalde vormen van dienstverlening gaan verliezen. Dat heeft misschien verschuiving van mensen en middelen tot gevolg.

### **7.3.5 Criteria binnen begroting**

De verdeling van mensen en middelen vindt momenteel plaats via een grove methode. Vooral de bestaande situatie is daarbij maatgevend voor wat men krijgt in de toekomst. Dat leidt ertoe dat eenzelfde product bij verschillende divisies of diensten een heel verschillend kostenniveau heeft. We willen in de komende periode dat een product binnen de hele organisatie een vergelijkbaar kostenniveau krijgt. Daarnaast willen we toe naar een verdeling op basis van logische objectieve argumenten, die een relatie hebben met de doelstelling ledengroei. Bovendien ligt hier een relatie met het werkplan. Op basis van een gedegen sectoranalyse wordt bepaald waar investeringen nodig en nuttig zijn en waar geen groei te behalen is. Nu al schatten wij in dat de sectoren Handel, Diensten en Facilitaire diensten potentiële groeiers zijn. De mensen en middelen worden vooral in investeringsgebieden ingezet op basis van onderbouwde plannen. Dat dit leidt tot verschuivingen is onvermijdelijk. Wij denken aan een verschuiving van ongeveer 15% van het huidige budget en formatie.

Daar hoort ook bij een afweging van hoe we om willen gaan met CAO's en SP-en. De effecten op ledenbehoud kunnen wel aantoonbaar zijn, maar de efficiency moet ook in het oog gehouden worden. We



ontwikkelen en implementeren een beleidslijn hoe we om willen gaan met sectoren en bedrijven met een lage organisatiegraad in combinatie met strategisch belang en vakbondstactiek.

### **7.3.6 Werkgeversbijdragen**

Er zijn sectoren waar we geen werkgeversbijdrage ontvangen, omdat we die niet kunnen verantwoorden: daar doen we niets. We moeten de komende tijd zoeken naar eventuele mogelijkheden in de wetgeving om meer posten te kunnen toerekenen aan de sociale fondsen.

### **7.3.7 Weerstandsfonds**

Het weerstandsfonds dient de komende tijd regelmatig te worden aangevuld. Dat doen we door de positieve rendementen op het vermogen van het fonds toe te voegen aan het weerstandsfonds. Negatieve rendementsontwikkelingen worden aangezuiverd uit de exploitatie. Daarmee is de komende jaren gegarandeerd dat het fonds niet onder het huidige niveau uitkomt.

### **7.3.8 Audit committee**

In het directiestatuut wordt geregeld dat het hoofdbestuur en de algemeen directeur een audit committee instellen (art. 5 lid e): "Dit committee rapporteert periodiek aan Hoofdbestuur en algemeen directeur. Het audit committee bestaat uit de penningmeester, de financieel directeur en een door beiden aan te wijzen derde, niet zijnde de accountant."

Het belang dat het hoofdbestuur en de directie hechten aan corporate governance wordt hiermee verwoord. Het is vooral van belang een dergelijk committee in te stellen met het oog op de bondsraad als toezichhoudend orgaan. Er wordt een externe deskundige voor gezocht.

### **7.3.9 Meerjarenbegroting**

We willen toe naar een meerjarenbegroting voor de bond.