

De ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging



Kwartiermakers Vakbeweging

juni 2012

de nieuwe vakbeweging

INHOUD

0	SAMENVATTING	4
1	INLEIDING EN DOEL	11
1.1	AANLEIDING EN ACHTERGROND.....	11
1.2	PROBLEEMSTELLING.....	11
1.3	DOELSTELLING.....	12
1.4	WERKWIJZE & VERANTWOORDING.....	13
1.5	LEESWIJZER.....	16
2	STRATEGISCH KADER	17
2.1	MISSIE EN GRONDSLAG.....	17
2.2.1	<i>Inleiding</i>	17
2.2.2	<i>Bestaansrecht</i>	17
2.2.3	<i>Normen, waarden, overtuigingen</i>	18
2.2.4	<i>Werkterrein</i>	20
2.2.5	<i>Betekenis voor belanghebbenden</i>	23
2.2.6	<i>Intenties en ambities</i>	24
2.3	VISIE.....	26
2.3.1	<i>Inleiding</i>	26
2.3.2	<i>Omgevingsbeeld</i>	27
2.3.3	<i>Gedroomde positie</i>	30
2.3.4	<i>Succesformule</i>	30
2.4	SAMENVATTING EXTERNE EN INTERNE ANALYSE.....	31
2.4.1	<i>Externe analyse</i>	31
2.4.2	<i>Interne analyse</i>	32
2.5	DOELEN EN BEOOGDE RESULTATEN.....	32
3	EEN NIEUWE NAAM	35
3.1	INLEIDING.....	35
3.2	MERKSTRATEGIE.....	35
3.2.1	<i>Een nieuwe naam: ja of nee?</i>	35
3.2.2	<i>Merkenbeleid</i>	35
3.2.3	<i>Kernwaarden en merkwaarden</i>	35
3.3	NIEUWE NAAM.....	36
4	BESTURINGSMODEL	37
4.1	INLEIDING.....	37
4.2	HOOFDSTRUCTUUR.....	37
4.2.1	<i>Uitgangspunten</i>	37
4.2.2	<i>Zelfstandige eenheden, solidariteit en zeggenschap</i>	38
4.2.4	<i>Besturing op hoofdlijnen</i>	46
4.2.5	<i>Overige specifieke onderwerpen</i>	49
4.3	LIDMAATSCHAP.....	52

4.4	LEDENDEMOCRATIE	54
4.5	CULTUUR & LEIDERSCHAP	55
4.5.1	<i>Belang</i>	55
4.5.2	<i>Contouren</i>	55
4.6	BELEIDS- EN BEGROTINGSCYCLUS	56
4.7	FINANCIEEL MODEL	57
4.7.1	<i>Uitgangspunten & overwegingen</i>	57
4.7.2	<i>Kostenstructuur</i>	57
4.7.3	<i>Opbrengstenstructuur</i>	57
4.7.4	<i>Vermogensstructuur</i>	58
4.7.5	<i>Attentiepunten voor vervolg</i>	58
4.8	TOETREDINGSCRITEIA VOOR ZELFSTANDIGE EENHEDEN	59
5	MIGRATIETRAJECT	60
5.1	INLEIDING	60
5.2	HOOFDLIJN EN FASERING TRAJECT	60
5.3	INRICHTING VERANTWOORD TRAJECT	63
5.4	TOETREDENDE PARTIJEN NÁ 23 JUNI	63
6	EN VERDER	63
	BIJLAGE 1: AKKOORD VAN DALFSEN	65

de nieuwe vakbeweging

0 Samenvatting

Samenwerken zit de mens in de genen. We zoeken elkaar op om ideeën en kennis uit te wisselen, klussen te klaren die te groot zijn voor een enkeling, en om risico's te delen. Samen staan we sterker dan alleen.

We werken ook samen om kracht en macht te organiseren. Zo zijn ooit vakorganisaties ontstaan om arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Om te zorgen voor een fatsoenlijk inkomen en gezonde werkomstandigheden, voor onszelf en voor elkaar. Het opkomen voor elkaar gaat nu eenmaal het beste in georganiseerd verband. Mensen die werken, willen werken of gewerkt hebben, doen dat in vakbonden.

Werk is van onschatbare waarde voor de mens. Maar ook voor de maatschappij als geheel. Werk zorgt voor inkomen, brengt structuur in een leven, levert sociale contacten op en nog veel meer. Voor de samenleving is werk allesbepalend. Zonder werk is er armoede, honger en grote onzekerheid.

Voor een gezonde verhouding tussen werknemers enerzijds en werkgevers en overheid anderzijds is het van belang dat de werknemers net zo sterk staan als de werkgevers. Veel werkenden verkeren in een afhankelijke situatie. Zij lopen risico's met soms grote gevolgen voor gezondheid en inkomen. Door de handen ineen te slaan met andere werknemers, worden ze minder kwetsbaar. En daar vervult de vakbeweging een grote rol.

Een sterke, goed functionerende vakbeweging is van enorm belang. Voor mensen die werk hebben en voor hen die heel graag willen werken. Maar ook voor

mensen die dat door ziekte of tegenslag even niet kunnen, of maar beperkt. En uiteraard voor hen die al een heel leven hebben gewerkt en nu van hun oude dag genieten.

Mensen organiseren zich nog steeds. Dat gebeurt tegenwoordig wel op een andere manier, met andere middelen. Ze hoeven niet meer te vergaderen in een zaaltje, maar bespreken hun ideeën meteen via sociale media met collega's en vakgenoten uit alle windstreken.

De wereld verandert, maar de noodzaak om samen sterk te staan, die blijft. De vakbeweging is er de afgelopen tijd helaas te weinig in geslaagd dit duidelijk te maken. Dat leidde tot minder leden en minder actieve betrokkenheid. Bovendien sluiten te weinig nieuwe groepen zich aan.

Na het recente tumult rond de pensioendiscussie werden twee 'verkenner' gevraagd om de stand van zaken in kaart te brengen. Zij concludeerden dat het tijd werd voor een **nieuwe vakbeweging**, een vakbeweging die past in de 21^e eeuw en die zichzelf continue weet te vernieuwen en aan te passen aan de omgeving. Een vakbeweging waar leden zelf bepalen hoe zij zich organiseren en waar zij rechtstreeks invloed hebben.

Het getuigt van kracht dat de bestaande vakbeweging hier 'ja' tegen heeft gezegd en zichzelf wil vernieuwen. Het goede uit de 'oude' vakbeweging wordt gecombineerd met nieuwe mogelijkheden die de huidige tijd biedt.

De Nederlandsche vakbeweging doorloopt sinds geruimen tijd een ernstig ziekteproces en is thans gekomen in de crisis, die beslissen zal of zij geheel ten onder zal gaan, of zich herstellen tot een verjongd en krachtig leven.' Henri Polak, De Vakvereniging 1905

Op advies van de verkenner heeft de Federatieraad van de FNV een opdracht gegeven aan de kwartiermakers en hun ondersteuningsteam. Deze **opdracht** is meegegeven met enkele criteria: het proces dat kwartiermakers volgen, is een open **proces**, zonder tussentijdse verantwoording; verantwoording wordt afgelegd bij een bijeenkomst op 23 juni 2012. Er dient open gecommuniceerd te worden naar leden en niet-leden en kwartiermakers zorgen voor afstemming met de bonden en de vakcentrale. En de kwartiermakers hebben rechtstreeks toegang tot de leden, dus kunnen leden ook rechtstreeks benaderen. Kwartiermakers zijn op 16 januari 2012 van start gegaan. Er is een projectplan gemaakt inclusief een begroting die is goedgekeurd. Er zijn specificaties gekomen van op te leveren 'producten' en er is een stakeholders- en belanghebbendenanalyse gemaakt: met wie moeten kwartiermakers in het oriënterende deel van de ontwerpfase in gesprek? Er is zowel kwalitatief als kwantitatief gekeken naar deze analyse om zoveel mogelijk informatie binnen te krijgen door gesprekken, bijeenkomsten, de website, de community. De informatie op zes themavragen en alle overige informatie en ideeën zijn verzameld en hebben gediend als input voor de visie, missie en strategie, het besturingsmodel (inclusief de ledendemocratie), de toetredingscriteria en (later) voor de statuten en reglementen en het migratietraject. De informatie is ook van belang voor het opstellen van een bestuurdersprofiel en het organiseren van een oprichtingsbijeenkomst. Op 1 mei 2012 hebben Kwartiermakers hun plannen gepresenteerd in de vorm van een werkdocument. Dit werkdocument is voor iedereen beschikbaar gesteld op de site van de kwartiermakers. Bonden hebben een schriftelijke reactie gegeven met hun suggesties. Ook individuele leden en niet-

leden hebben gereageerd. Daarnaast hebben bonden gezamenlijke notities bij kwartiermakers ingeleverd. Eén notitie, opgesteld door vertegenwoordigers van zeven bonden, is uitgebreid besproken in de Federatieraad op 4 juni 2012. Kwartiermakers hebben alle suggesties en opmerkingen inclusief de voorstellen van de gezamenlijke bonden besproken en verwerkt voor zover deze opmerkingen en suggesties, naar hun oordeel, het plan aanvullen en verduidelijken.

De wereld om ons heen verandert snel. De arbeidsmarkt is anders dan voorheen. De politieke context is minder voorspelbaar. Veel zaken lijken onzeker. Wat vroeger 'normaal' was, staat nu ter discussie. Werkende mensen hebben andere zekerheden en onzekerheden en andere behoeften. Vanuit de wens om zelfstandig en vrij te zijn maken, zij andere keuzes om zich te organiseren en hebben andere wensen en behoeften voor ondersteuning in werk en inkomen. De vakbeweging zal mee veranderen, in de manier van organiseren, in het aanbod van instrumenten, dienstverlening en belangenbehartiging en in de kanalen en middelen waarmee mensen bereikt kunnen worden. De vakbeweging behoudt een taak in werk en in inkomen. In tijden van onzekerheden, vormen werk en inkomen een belangrijke basis.

In de inleiding is een korte schets gegeven van enkele belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de toekomst van werk en inkomen en de rol van de vakbeweging. Vervolgens is een organisatieontwerp van de nieuwe vakbeweging beschreven. Implementatie van dat organisatieontwerp en actief aan de slag met de maatregelen, die in dit rapport zijn genoemd, zijn noodzakelijk om tot een effectief beleid te komen. Dat beleid zelf is niet beschreven. Enerzijds is dit niet de opdracht en anderzijds is het strijdig met het

uitgangspunt dat leden zelf meer invloed moeten krijgen. Het is de opdracht van de nieuwe vakbeweging om samen met leden het nieuwe beleid vorm en inhoud te geven.

Vernieuwende elementen

In de nieuwe vakbeweging, die veelvormig en divers is, bepalen de leden zelf hoe ze zich organiseren. Bijvoorbeeld per vak, per sector, per regio of met generatiegenoten. Er wordt niet alleen vóór, maar vooral ook mét en door de mensen gewerkt. Zelfverzekerd, energiek en activerend. Op de manier die past bij de specifieke sector of beroep. Er is uitdrukkelijk aandacht voor de mogelijkheden voor mensen om zich te ontwikkelen, in alle fasen van het arbeidzame leven. De nieuwe vakbeweging staat ook open voor bemiddeling naar nieuw werk als dat nodig is. Zo wordt ook in onzekere tijden samengewerkt aan zekerheid en perspectief. De nieuwe vakbeweging zelf is een organisatie die zich weet aan te passen aan een veranderende omgeving en die zichzelf weet te vernieuwen en te veranderen, passend bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de ontwikkelingen in werk en inkomen en -steeds belangrijker- de internationale ontwikkelingen. De vakbeweging is uitnodigend naar nieuwe groepen in de arbeidsmarkt, schept ruimte, geeft ze een volwaardige plek in de organisatie en weet deze te boeien langs lijnen van vak en beroep. Ze krijgt daarmee potentie om te groeien. Middelen waarmee deze groepen benaderd worden, passen bij het tijdsbeeld en bij de doelgroep: flexportal, schoolvoorlichting en stages, moderne media. De nieuwe vakbeweging is actief op zoek naar deze nieuwe betrokken leden en biedt opleidingen en coaching, waardoor talenten binnen de vakbeweging zich verder kunnen ontwikkelen.

In de afgelopen decennia heeft de vakbeweging een stevig huis van welvaart, zekerheid en verzorging gebouwd. Dat is een mooi resultaat en dient goed onderhouden te worden. Ook in de toekomst blijft de noodzaak bestaan tot actieve ondersteuning en opkomen voor de belangen van werkenden en niet-werkenden. Nieuwe groepen op de arbeidsmarkt hebben andere behoeften en zijn niet alleen gericht op “een baan voor het leven”, maar zij zijn ook geïnteresseerd in nieuwe mogelijkheden en ontwikkeling. De uitdaging van de nieuwe vakbeweging voor de komende tijd ligt op het ondersteunen van die behoeften. Het toerusten van mensen gericht op participatie, verbinden en ontwikkelen in een steeds sneller veranderende omgeving, behoort tot het domein van de nieuwe vakbeweging.

Ook in de verenigingsdemocratie staan de leden centraal: zij bepalen en kiezen rechtstreeks. De nieuwe vakbeweging is nationaal en internationaal agendabepalend en is gericht op impact en resultaat. En omdat ook aan de komende generaties wordt gedacht, is er nadrukkelijk oog voor duurzaamheid en de sociale samenhang. Succesvolle ‘oude’ dienstverlening en belangenbehartiging gaan mee naar de toekomst.

Deze vernieuwingen zijn op een aantal aspecten uitgewerkt die in deze samenvatting kort (en in de notitie uitgebreid) staan beschreven.

De **missie** van de nieuwe vakbeweging is het ondersteunen van mensen die werken, willen werken of gewerkt hebben en opkomen voor goed werk en een goed inkomen. Bovendien zet de nieuwe vakbeweging zich in voor de sociaaleconomische en maatschappelijke ontwikkeling: de sociale samenhang, onze

leefomgeving en groepen die onze solidariteit nodig hebben.

De opdracht van verkenner en het advies van kwartiermakers vallen samen wat betreft de **naam**: kom met een nieuw merk of kom met de procedure waarlangs een nieuwe merknaam vorm kan krijgen. Dat nieuwe merk is beschikbaar op de bijeenkomst van 23 juni. De kernwaarden en merkwaarden waarop de merknaam gebaseerd is, zijn, evenals de merkstrategie, beschreven en beschikbaar. Een nieuwe naam biedt ruimte na 23 juni, voor met name toetredende bonden, om recht te doen aan ieders identiteit.

Bij de **besturing** van de nieuwe vakbeweging staat herkenbaarheid voor de leden centraal. De organisatie bouwt van onderop. Dat betekent veel zeggenschap binnen de eenheden, binnen de verbindende structuur van de nieuwe vakbeweging. Om recht te doen aan de veelvormige achterban kunnen leden zich verenigen langs vak en beroep (de sector), maar ook langs regio, leeftijd of andere karakteristieken (de doelgroep). Jongeren, uitkeringsgerechtigden, senioren en ZZP'ers worden herkend en erkend in hun specifieke behoeftes en belangen en krijgen de ruimte om zich te organiseren in een zelfstandige eenheid. Er komt een gekozen voorzitter en een Ledenparlement. Zowel de leden als hun voorzitter kunnen een referendum uitschrijven. Leden hebben daarnaast het recht van initiatief waarmee ze ook zelf thema's kunnen agenderen voor het Ledenparlement.

Wat betreft het **lidmaatschap**, bepalen leden zelf waar zij zich bij aansluiten. Leden kiezen primair de sector of doelgroep waarbij zij zich het meest identificeren. Zij kunnen lid worden van een sector of doelgroep en verbinden zich daarmee ook aan de nieuwe vakbeweging als geheel. Leden die zich niet met een

sector of doelgroep identificeren, maar wel lid willen worden, worden lid van de sector 'ongebonden' (werktitel). Ook zij verbinden zich daarmee aan de nieuwe vakbeweging als geheel. Niet alleen individuele leden kunnen lid worden van deze sector, maar ook collectieven. Leden hebben zeggenschap. Zeggenschap in je eigen sector én zeggenschap in de nieuwe vakbeweging als geheel. Het maakt niet uit of je lid bent van een sector of een doelgroep. Het 'lidmaatschap' van de doelgroep en de sector is gelijkwaardig. Het enige verschil is dat een doelgroep niet zelf vertegenwoordigd is in het arbeidsvoorwaardelijk overleg. Daar ligt ook niet het primaire belang van de doelgroep. In deze notitie is een uitwerking van de ledendemocratie gemaakt. Als werk en inkomen het uitgangspunt voor verbondenheid is, dan zullen die zelfstandige eenheden in principe sectoraal naar beroepsgroep of vak worden georganiseerd.

Samenwerking en kennisuitwisseling worden gestimuleerd in de nieuwe vakbeweging. Je kunt naast je lidmaatschap aangeven in welke sectoren en/of doelgroepen je interesse hebt. Je wordt dan door die sector/doelgroep geïnformeerd over de actuele zaken, je kunt participeren in de activiteiten en je krijgt toegang tot de dienstverlening van die sector/doelgroep. Stemrecht heb je alleen in de sector/doelgroep waar je lid van bent. Voor iedereen geldt namelijk het principe: één persoon, één stem.

De nieuwe vakbeweging biedt ook ruimte aan andere dan de oorspronkelijke FNV bonden. Zij kunnen als zelfstandige eenheden deel uitmaken van de nieuwe vakbeweging waarbij ze hun identiteit kunnen behouden. Ad-hocgroepen die primair gericht zijn op werk en inkomen en die zich democratisch organiseren, kunnen lid worden indien zij aan de andere toetredingscriteria voldoen. Ook

beroepsgroepen kunnen lid worden als er geen conflicterende belangen zijn. In de nieuwe vakbeweging is er sprake van individuele en collectieve belangenbehartiging, van succesvolle diensten zoals de belastingservice en van vertegenwoordiging op elk niveau lokaal, nationaal en internationaal.

Het slagen van de nieuwe vakbeweging staat of valt bij de keuze voor een nieuwe **cultuur** en nieuw leiderschap. Een nieuwe start die leidt tot een beweging die zichzelf continu weet te versterken en verfrissen, vraagt om zichtbaar en gewenst gedrag dat de nieuwe cultuur ondersteunt. In een pluriforme vakbeweging zijn samenwerken, openheid, gezonde ambitie en belangstelling voor externe ontwikkelingen, kerncompetenties.

De nieuwe vakbeweging zal als organisatie niet meteen morgen klaar zijn. Met de bijeenkomst van 23 juni wordt een eerste belangrijke stap gezet. Deze notitie dient als inspiratie voor de noodzakelijke vervolgstappen, om inhoud en betekenis te geven aan de nieuwe vakbeweging.

De nieuwe vakbeweging komt voort uit bestaande organisaties. Er is dan ook sprake van een **migratie-traject**, dat start na de bijeenkomst van 23 juni, om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen. Gedurende de transitieperiode is er sprake van een interim-voorzitter en een interim-bestuur, ondersteund door een transitie-organisatie die door interne medewerkers 'gevuld' kan worden. Zij

geven samen op een zorgvuldige en resultaatgerichte manier nadere inhoud en betekenis aan de nieuwe vakbeweging. Zij zullen de rol als gesprekspartners en voorvechters namens de leden oppakken. Dit werk wordt gedaan op een manier die recht doet aan de waarden van de nieuwe vakbeweging.

Het beschreven migratie-traject voldoet aan bovengenoemde criteria maar natuurlijk zijn er met deze uitgangspunten ook andere migratiepaden denkbaar.

In deze notitie is aandacht besteed aan de kern van de nieuwe vakbeweging, namelijk de vernieuwing en de nieuwe verenigingsstructuur. De vereniging moet ondersteund en gedragen worden door een creatieve en enthousiaste werkorganisatie. Hier zal in de komende periode dan ook zorgvuldig en met veel aandacht aan gewerkt moeten worden. Doel is een zo goed mogelijke ondersteuning te organiseren. Het spreekt vanzelf dat hierbij de Ondernemingsraden nauw zullen worden betrokken.

In de vele reacties die de Kwartiermakers in de laatste fase van hun project mochten ontvangen, bleken de ideeën en energie gelukkig altijd in overvloed aanwezig bij leden en bij niet-leden die zich verbonden voelen met de nieuwe vakbeweging. Dat sterkt ons in onze gedachte:

De nieuwe vakbeweging is er al, maar moet alleen nog worden opgericht.

Samengevat de volgende vernieuwende elementen

Actuele missie en nieuwe strategie:

- gericht op werk en inkomen
- de vakbeweging is pluriform en divers
- de vakbeweging is open
- ook beroepsverenigingen kunnen toetreden mits geen tegenstrijdige belangen
- leden verenigen zichzelf
- soms activistisch en soms gericht op overleg
- de levensloop van werkende mensen staat centraal
- leden nemen zelf verantwoordelijkheid
- de nieuwe vakbeweging levert een bijdrage aan het vermogen van mensen om zich te ontwikkelen
- stimuleert, faciliteert en activeert naar behoefte en ondersteunt als het nodig is
- zowel sterk op de werkplek, lokaal en regionaal (dichtbij), als nationaal en internationaal
- met veranderkracht
- sterk aan de basis en sterk aan de top!
- sterke aandacht voor de wereld om de organisatie heen; internationalisering als belangrijke verandering

Nieuwe inrichting

- gebaseerd op veelvormigheid: op basis van beroep en vak, op basis van doelgroep
- van onderop
- dat betekent kleinere en zelfstandige eenheden
- juridische entiteiten, democratisch
- zelfstandige eenheden beslissen over eigen arbeidsvoorwaarden
- ook specifieke groepen met andere belangen dan de cao hebben stemrecht en zijn vertegenwoordigd in het ledenparlement
- dubbel lidmaatschap, belangrijk voor jobhoppers die zich gemakkelijk kunnen overschrijven en gemakkelijk in

uitvoering, bijvoorbeeld bij referenda en ledenraadplegingen

- aandacht voor sector-overstijgende solidariteit in de koepel en de financiële consequenties daarvan
- inrichten van een weerstands- en actiefonds en een investerings- en solidariteitsfonds
- meer aandacht voor diversiteit in de organisatie inclusief ledenparlement en bestuur
- meer bespreking op de inhoudelijke thema's door themadagen etc.

Leden staan centraal/democratisering

- rechtstreeks gekozen voorzitter
- bestuur moet legitimatie halen via ledenparlement van onbezoldigde leden die gefaseerd gekozen worden (dat wil zeggen per twee jaar verkiezingen, dus niet allemaal om de vier jaar);
- Verkiezingsdag, een dag om te vieren, gekoppeld aan een inhoudelijk thema, vervangt het congres;
- algemeen bestuur bestaande uit zeven leden; waarvan 3 leden in het DB; van de zeven leden worden door het ledenparlement vier leden gekozen uit de voorzitters van de bonden; zij hebben een dubbel mandaat en ieder een cluster van sectoren' in portefeuille
- extern Auditcommittee;
- ledenparlement volgens principe: één stem per persoon
- raadplegend referendum door de voorzitter of door leden zelf te initiëren
- lidmaatschap van de nieuwe vakbeweging ook mogelijk via de sector 'ongebondenen'
- initiatiefrecht

Nieuwe dienstverlening:

- op terreinen van persoonlijke ontwikkeling en bemiddeling op basis van de levensloop

Niet alleen wát, maar ook hóe

Verdere nieuwe elementen:

- vernieuwing interne (kader)opleidingen
- ontdekken van talenten en talentenopleiding en coaching,

Iedereen is welkom volgens principe van de werk-levensloop:

- zzp-ers, jongeren, uitkeringsgerechtigden, ouderen
- daaronder ook begrepen, verenigingen die zich rond vak/beroep hebben georganiseerd bijvoorbeeld vanuit een eigen levensovertuiging
- randvoorwaarde: primair op terrein van Werk & Inkomen
- dezelfde rechten en plichten (bijvoorbeeld centrale afdracht weerstandskas)
- nieuwe middelen toepassen: social media, scholing, flexportal
- met aandacht voor interne diversiteit: afspiegeling van de maatschappij

- voorgaande gaat over wát de vakbeweging doet. Net zo belangrijk is hóe de vakbeweging dat doet
- cultuur en zichtbaar functioneel gedrag zijn belangrijk om de gewenste visie en strategie te doen slagen
- energiek, actief en activerend
- impactvol en agendabepalend: de dynamiek op de arbeidsmarkt en de sociaaleconomische ontwikkelingen worden op de voet gevolgd en in verband gebracht met wat leden beweegt
- de nieuwe vakbeweging wil problemen voor zijn en de agenda op nationaal en internationaal niveau bepalen
- ze doet dat energiek en vastbesloten en dwingt daarmee respect af en boekt resultaten.
- Nieuwe cultuur: met elan en nieuw leiderschap

de nieuwe vakbeweging

1 Inleiding en doel

1.1 Aanleiding en achtergrond

In het najaar van 2011 was binnen de Federatieraad van de FNV sprake van een vertrouwensbreuk. Directe aanleiding vormde het pensioenakkoord tussen sociale partners. Onderliggend speelde al langer een toenemend onderling wantrouwen tussen geledingen binnen de Raad waardoor de energie steeds meer ging zitten in de interne discussie in plaats van de noodzakelijke afstemming met de snel veranderende arbeidsmarkt. Na crisisoverleg besloot de Federatieraad dat de FNV sterker uit die crisis moest komen. Er moest gewerkt worden aan een gezamenlijke toekomst. In oktober 2011 werd daarom besloten de heren Wijffels en Noten aan te stellen als 'verkenners'. Zij moesten komen tot de instelling van een Commissie van Goede Diensten (nu aangeduid als 'Kwartiermakers').

Op 3 december 2011 hebben voorzitters van de bonden zich uitgesproken om mee te werken aan het oprichten van een nieuwe, moderne vakbeweging. Zij zijn overtuigd van het blijvende belang van een sterke vakbeweging, nu en in de toekomst. Dit besluit is bekend als het Akkoord van Dalfsen. Het oprichtingsproces draagt de werktitel 'de nieuwe vakbeweging'. In het Akkoord van Dalfsen is een aantal uitgangspunten geformuleerd voor de nieuwe vakbeweging (zie bijlage 1).

Op 16 december zijn nadere afspraken gemaakt over het oprichtingsproces. Er is een aantal specifieke aspecten benoemd die uitgewerkt moeten worden voor het oprichtingscongres: de naam, de statuten, de voorzitter, de toetredingsregels en de structuur van de nieuwe vakbeweging. Kwartiermaker Jetta Klijnsma is gevraagd om het oprichtingscongres voor te bereiden en de nieuwe vakbeweging inhoud te

geven. De doelen en uitgangspunten van het Akkoord van Dalfsen vormen hiervoor het fundament. Op 16 januari 2012 heeft de FNV Federatieraad, naast Jetta Klijnsma, Frank Bluiminck, Michel Donners, Tuur Elzinga en Marjan van Noort als kwartiermakers geïnstalleerd.

In dezelfde vergadering is ook een ondersteuningsteam geïnstalleerd, bestaande uit Roland Kip (projectleider), Carla de Boer, Sandra Boting, Etienne Buijs, Gert Jan van der Vossen, Koos Oegema en is de begroting voor het project goedgekeurd. In latere instantie is het team (tijdelijk) aangevuld met Mariette de Jong, Steven Gelder en enkele externe deskundigen.

De verkenners vervullen vanaf 16 januari de rol van adviseur voor de Federatieraad.

1.2 Probleemstelling

Grote groepen werkenden lijken steeds minder geïnteresseerd in vakbonden. Organisatiegraad en ledenaantallen lopen terug en de verwachtingen daarover zijn ook over het algemeen niet positief. Er zijn uitzonderingen. Bij sommige bonden groeit het ledental en er zijn soms oplevingen rond cao-onderhandelingen of in tijden van economische neergang. De FNV als geheel wordt echter gezien als onvoldoende eensgezind en daadkrachtig. Dat helpt niet.

Een belangrijke oorzaak lijkt dat de huidige organisatie van het vakbondswerk niet altijd aansluit bij de veranderende sector- en beroepsstructuur van de Nederlandse en internationale economie. In die nieuwe wereld is de eigen identiteit van groepen werknemers, zzp-ers, uitkeringsgerechtigden en senioren juist zo belangrijk. Er moet recht worden gedaan aan de verscheidenheid in de samenleving, zodat verschillende mensen zich herkennen in de vakbeweging.

We leven in een maatschappij waarin samenhang, tolerantie en onderling vertrouwen onder druk staan. Er is een groeiende kloof tussen mensen met wie het goed gaat en mensen met wie het niet goed gaat. In een dergelijke situatie wordt de kloof tussen 'meebesturen' of 'belangen behartigen' steeds scherper.

Een vakbeweging die herkenbaar wil zijn voor de verschillende groepen, en die de mensen effectief wil bereiken, heeft meer nodig dan een andere structuur. Er is een nieuwe cultuur nodig. Het vakbondswerk, de collectieve belangenbehartiging en de individuele dienstverlening moeten verbeterd en vernieuwd worden.

Belangrijk aandachtspunt is ook de wijze waarop leden betrokken zijn bij de besluitvorming. Mensen hebben de behoefte zichzelf te organiseren langs de lijnen van het werk en het beroep. Deze groepen willen ruimte krijgen en zelfstandig bepalen hoe ze het werk, beroep en de arbeidsvoorwaarden vorm geven. Dat betekent een aanpassing van de agenda (meer ontwikkelingsgericht) en meer decentrale ruimte en besluitkracht. Meer betrokkenheid en democratie.

Het gaat er uiteindelijk om dat mensen zich ontwikkelen tot vrije en onafhankelijke individuen die minder lid/consument en meer eigenaar zijn van de nieuwe vakbeweging. Een beweging waar mensen belangrijker zijn dan instituties en waar ruimte is voor vernieuwing en het experiment. Geen 'oplossing in beton gegoten' maar maatwerk.

Betrokkenheid bij het werk van de vakbeweging is niet meer vanzelfsprekend. Het is nodig dat sectoren en doelgroepen winnen aan herkenbaarheid door zelfstandigheid. Het gevoel van eigenaarschap van de nieuwe vakbeweging moet weer toenemen. Dat is ook de basis voor het functioneren van de koepel van de nieuwe vakbeweging; betrokkenheid en draagvlak van onderop, om te komen tot gemeenschappelijke standpunten op nationaal en internationaal niveau. Wellicht op minder gebieden dan in het verleden, maar stevig verankerd in de samenstellende delen van de nieuwe vakbeweging. De kracht van de vakbeweging is niet de eenduidigheid door uitsluiting van andersdenkenden. De kracht van de vakbeweging is het gemeenschappelijk standpunt op basis van die verscheidenheid. De nieuwe vakbeweging gaat niet alleen uit van de macht van het getal, maar vooral van de kracht van de verscheidenheid.

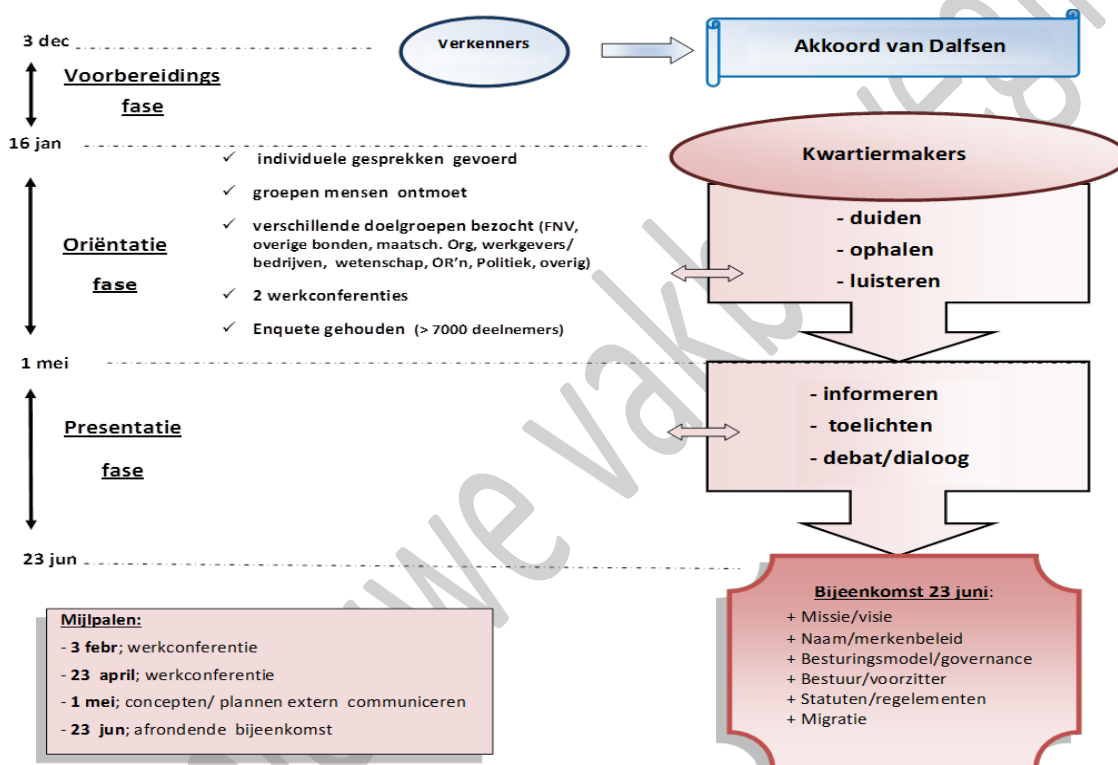
1.3 Doelstelling

Uit het 'Akkoord van Dalfsen' is de volgende opdracht en algemene doelstelling geformuleerd voor de kwartiermakers: 'Het volgens de geformuleerde uitgangspunten inrichten van de nieuwe vakbeweging en een oprichtingscongres voorbereiden dat in het voorjaar van 2012 moet plaatsvinden. Tijdens dit congres zullen de voorzitter en bestuurders van de nieuwe vakbeweging worden benoemd en de statuten worden vastgesteld'.

1.4 Werkwijze & verantwoording

Door de kwartiermakers is een plan van aanpak opgesteld waarin onder andere een stappenplan en fasering van werkzaamheden is opgenomen.

In het volgende overzicht is het traject naar de oprichtingsbijeenkomst van de nieuwe vakbeweging schematisch weergegeven.

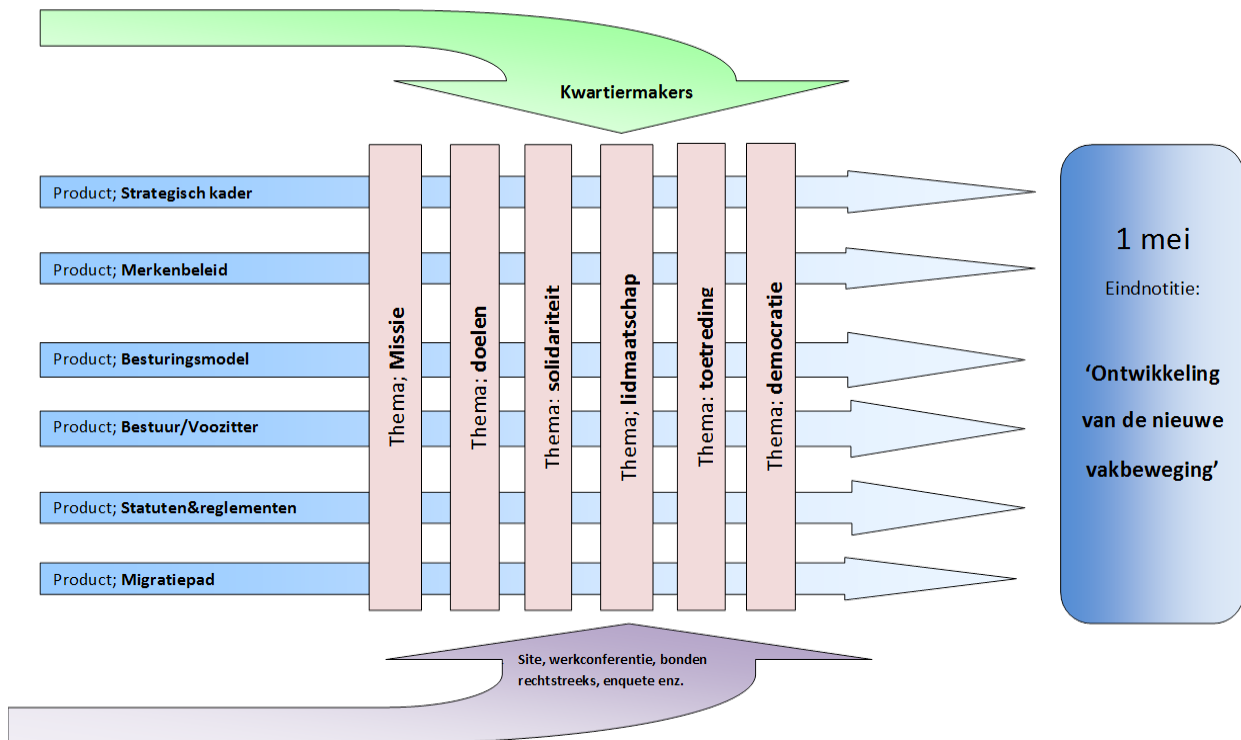


In de oriëntatiefase hebben Kwartiermakers geluisterd naar leden en niet-leden met een zeer diverse achtergrond. Dat gebeurde in bijeenkomsten die door de Kwartiermakers zelf of door bonden zijn georganiseerd. Er zijn veel groepen en individuen aan het woord geweest: gebonden en ongebonden, jong en oud, uit verschillende streken in het land, met en zonder vast contract, zzp'ers en flexwerkers, autochtoon en allochtoon.

Daarnaast zijn er bijeenkomsten geweest met wetenschappers, met professionals, met jongeren en bestuurders uit de huidige bonden, met internationale vertegenwoordigers en met de medewerkers van de werkorganisaties. Ook zijn individuele gesprekken gevoerd met politici, deskundigen en betrokkenen. Bovendien is er een breed internetonderzoek opgezet onder 7000 leden en niet-leden via de Community van de FNV.

De gesprekken (er waren veel meer aanvragen en wensen dan te plannen mogelijkheden in die korte tijd) zijn gericht gevoerd via een stakeholders- en belanghebbendenanalyse, zodat er een goede verdeling is bereikt over groepen en er gericht naar informatie is gevraagd.

Kwartiermakers zijn overdonderd door de vele constructieve en positief kritische reacties die zij hebben ontvangen. Kwartiermakers hebben de discussie over werkwijze, vorm en inhoud van de nieuwe vakbeweging gevoerd langs twee lijnen: thema's en 'producten'.



Thema's zijn de dilemma's en vragen die bij de start van de oriëntatiefase kenbaar zijn gemaakt en waarover met alle betrokken is gesproken.

De producten zijn de samenstellende delen waarmee het ontwerp van de nieuwe vakbeweging wordt beschreven.

Alle verkregen informatie is verwerkt en gearchiveerd en heeft geleid tot het opstellen van onder andere de missie, visie en strategie en het besturingsmodel van de nieuwe vakbeweging. Het ondersteuningsteam heeft dit opgesteld aan de hand van de opgehaalde informatie. Vervolgens hebben kwartiermakers de concepten weer beoordeeld met hun kennis en ervaring verkregen uit de gesprekken en contacten. De producten zijn vastgelegd in dit werkdocument 'Ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging' .

Belangrijke onderdelen in het traject zijn:

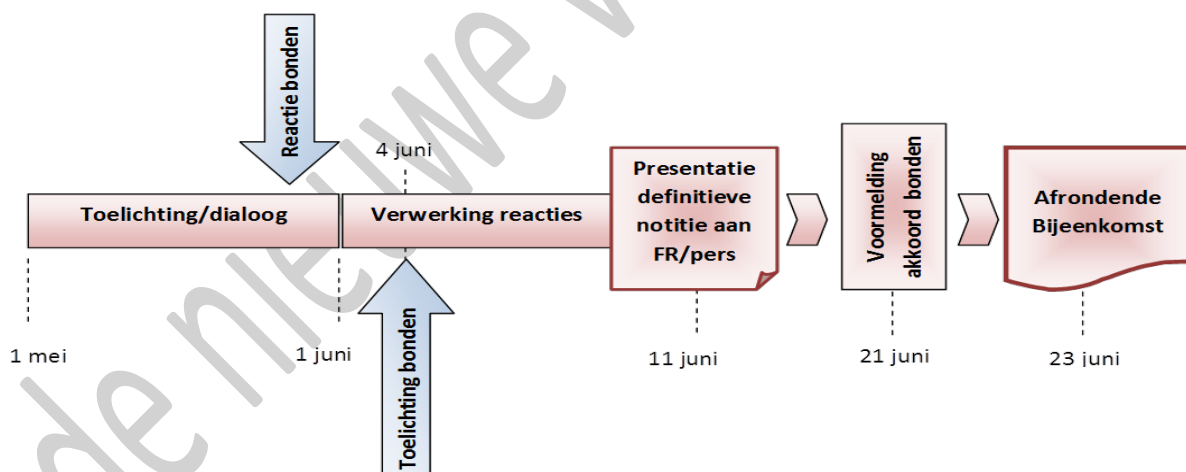
- de werkconferentie op 3 februari 2012, waarin zes richtinggevende vragen/thema's over de nieuwe vakbeweging door een gezelschap van ca. 120 leden, medewerkers, kaderleden en bestuurders van bonden zijn besproken. Van de gesprekken die daarover

met werkgroepen zijn gevoerd, zijn verslagen gemaakt. De verslagen vormden belangrijke input voor kwartiermakers om tot deze notitie te komen;

- de fase waarin de meningen en visies van zowel leden als niet leden zijn opgehaald door kwartiermakers. Belangrijk is daarbij te vermelden dat vele gesprekspartners hun mening en visie op schrift en per mail aan kwartiermakers hebben gezonden;
- de werkconferentie van 23 april 2012, waarin de eerste ideeën en gedachten in eenzelfde werkconferentie als van 3 februari zijn getoetst. Ook die bijeenkomst leverde waardevolle informatie op die is gebruikt om deze notitie aan te vullen en beter te maken.
- Op 1 mei is het werkdocument gepresenteerd aan de Federatieraad en de pers als eindproduct van de oriëntatiefase
- Op 1 juni zijn alle reacties van bonden binnen gekomen
- Kwartiermakers hebben tussen 1 mei en 1 juni toelichting gegeven op de plannen op de ledenbijeenkomsten
- Op 4 juni is een voorstel van gezamenlijke bonden besproken in de Federatieraad met Kwartiermakers
- Op 11 juni is dit rapport gepubliceerd.

Dit werkdocument is het eindproduct van het project Kwartiermakers Vakbeweging. Daarmee is het de definitieve notitie van de Kwartiermakers. Het is een document dat toegelicht zal worden aan alle betrokkenen en waarover verantwoording wordt afgelegd op 23 juni 2012. Deze eindnotitie is de basis voor een vernieuwing binnen de vakbeweging in Nederland. Kwartiermakers hebben een vernieuwingspad beschreven. Het is aan de vakbeweging om dit pad te kiezen, of een ander pad dat een ander vertrekpunt en een andere dynamiek zal kennen.

Schematisch ziet het veranderpad van de Kwartiermakers er als volgt uit:



1.5 Leeswijzer

In deze notitie komen in een logische samenhang de ‘producten’ aan de orde, die de basis vormen voor het ontwerp van de nieuwe vakbeweging.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het ‘strategisch kader’: het geheel van uitgangspunten, visie en doelen, die duidelijk maken waar de nieuwe vakbeweging voor staat en wat zij wil bereiken.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 aangegeven welk merkenbeleid past bij het strategische kader van de nieuwe vakbeweging en welke keuzes daarin worden gemaakt.

Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de gewenste structuur en wijze van functioneren van de nieuwe vakbeweging. De organisatie van de ledendemocratie, een uitwerking van de gemeenschappelijke taken en een schets van het onderliggende bedrijfsmodel zijn ook opgenomen.

In hoofdstuk 5 is aangegeven hoe vanuit de bestaande situatie binnen de vakbeweging een traject kan worden ingezet om op verantwoorde wijze invulling te geven aan de beoogde nieuwe vakbeweging, zoals die in deze notitie is geschetst.

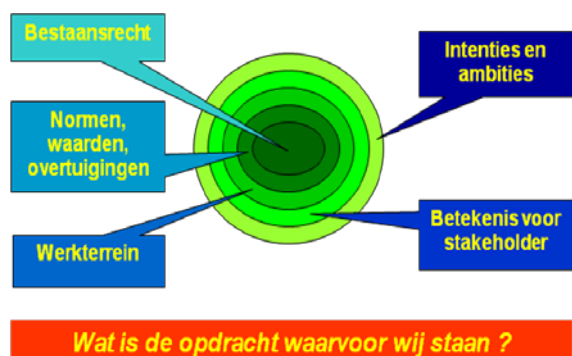
2 Strategisch kader

2.1 Missie en grondslag

2.2.1 Inleiding

De missie geeft weer waar de nieuwe vakbeweging voor staat, wat zij wil uitdragen naar buiten. Dat gaat veel dieper dan activiteiten. Dat gaat over de fundamenten van de nieuwe vakbeweging. Om die fundamenten goed in beeld te krijgen, is de missie 'gefileerd' aan de hand van een aantal elementen (zie onderstaand figuur). Die elementen sluiten op elkaar aan en overlappen soms. Aan het eind van dit hoofdstuk is de missie samengevat weergegeven in een 'mission statement': de kernachtige verwoording van waar de nieuwe vakbeweging voor staat.

Figuur 1: opbouw van de missie van de nieuwe vakbeweging



Hierna worden de elementen van de missie voor de nieuwe vakbeweging toegelicht.

2.2.2 Bestaansrecht

De nieuwe vakbeweging ontleent haar bestaansrecht aan het feit dat zij verschil kan maken voor haar leden. Zij zijn op termijn, direct of indirect, beter af dan wanneer de nieuwe vakbeweging niet zou bestaan.

'Beter' heeft betrekking op het *individu*, dat zichzelf door de nieuwe vakbeweging kan versterken. Zo kan het lid zijn of haar positie verbeteren, zowel materieel als

immaterieel, en meer zekerheden verwerven in werk en inkomen.

De begrippen 'beter' en 'zelfversterking' hebben ook betrekking op het *collectief*. De samenleving kunnen we samen verbeteren door ons in te zetten voor meer duurzaamheid, solidariteit en sociale samenhang. Door zelfversterking bepalen de leden zelf de agenda, ze wachten niet af, ze helpen elkaar en weten duidelijk wat ze willen bereiken. Samen hebben ze impact.

Het gaat erom dat werkenden de ruimte en mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen vanuit zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid, door gebruik te maken van de voor hen relevante netwerken. (ongeacht het type contract dat zij hebben of de fase waarin zij verkeren, bijvoorbeeld zoekend naar werk). Op die manier kunnen werkenden zich in hun vak en beroep ontwikkelen en een goede positie op de arbeidsmarkt verkrijgen, behouden en waar mogelijk hun positie verbeteren. Werk is voor mensen een hoog goed. Door werk draai je mee in de samenleving, heb je toegang tot contacten en kan je het bestaan betekenis geven. En het werk mag ook leuk en uitdagend zijn in een aantrekkelijke omgeving. In die zin is het hebben en houden van werk onbetaalbaar.

In een snel veranderende en in toenemende mate globaliserende wereld worden de belangrijkste aspecten rond werk en inkomen niet alleen maar bepaald in de directe en persoonlijke omgeving. En ook niet door de persoonlijke competenties en de wil die te ontwikkelen. Op nationaal en internationaal niveau wordt in belangrijke mate de context bepaald waarbinnen mensen in staat worden gesteld hun ambities waar te maken. Iedereen ziet in zijn eigen omgeving de toenemende druk op flexibilisering van het werk. Soms uitmondend in reorganisaties, maar ook in het verschijnen van andere contractrelaties (zzp, flexcontract enz.) en

in een andere organisatie van het werk (het nieuwe werken). De nieuwe vakbeweging wil invloed op die context namens haar leden.

De nieuwe vakbeweging wil een rol spelen voor individuen maar ook voor het collectief. Naast het traditionele terrein van de belangenbehartiging, wil ze een rol spelen op het terrein van de ontwikkeling van mensen.

De nieuwe vakbeweging realiseert zich dat niet iedereen een zelfde startpositie heeft en/of dezelfde kansen. Ze wil er zijn voor diegenen die (tijdelijk) niet in staat zijn voor zichzelf op te komen en hulp en/of begeleiding nodig hebben. Niet om “het probleem over te nemen”, maar gericht op het vermogen van mensen zelf inhoud te geven aan hun ambities. Dat doet zij door agendasetting en belangenbehartiging binnen en over sectoren heen op het gebied van werk, arbeidsvoorwaarden maar ook op het terrein van kwaliteit van de arbeid, arbeidsomstandigheden, vakontwikkeling en arbeidsverhoudingen. Daarmee geeft zij mede vorm aan de sociaal economische ontwikkeling in ons land en (steeds vaker) ook internationaal. Dat kan betekenen letterlijk over de grens, maar ook vakbondswerk binnen Nederland met een internationale component. De internationale verbinding wordt steeds belangrijker. Enerzijds omdat de nationale agenda in toenemende mate (mede) bepaald wordt in Europees verband en anderzijds omdat de invloed van opkomende economieën (Brazilië, Rusland, India, China) zich steeds nadrukkelijker doet gelden. De Nederlandse vakbeweging wil ook op het internationale veld een vormende kracht zijn. Zij draagt bij aan een sociaal rechtvaardige en duurzame globalisering, gebaseerd op de internationale doelstelling van ‘decent work’ voor iedereen

Kortweg: de nieuwe vakbeweging levert een bijdrage aan het vermogen van mensen om zich te ontwikkelen en

behartigt beroepsoverstijgende belangen van werkenden.

Met het bovenstaande als basis levert de nieuwe vakbeweging (als tweede element van bestaansrecht) onder meer een bijdrage aan de sociale samenhang, zorg voor de leefomgeving en steun voor groepen in een achterstandspositie.

Samenvattend:

- Zelfversterking en eigen verantwoordelijkheid, maar wel vanuit een basis van solidariteit; opkomen voor mensen als de omstandigheden om zelfredzaam te zijn er simpelweg niet zijn;
- Scherpere focus op wat lidmaatschap aan toegevoegde waarde biedt voor het lid.

2.2.3 Normen, waarden, overtuigingen

De volgende elementen staan centraal:

- De nieuwe vakbeweging handelt in de geest van de fundamentele waarden van gelijkwaardigheid van alle mensen, van vrijheid, rechtvaardigheid en solidariteit. Zij is democratisch en gaat uit van de grondrechten zoals die zijn neergelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (grondslag);
- De nieuwe vakbeweging erkent de betekenis die levensovertuiging en geloof voor mensen kunnen hebben als bron van inspiratie voor vakbewegingsactiviteiten;
- De nieuwe vakbeweging streeft naar een duurzame samenleving waarin kennis, macht en welvaart eerlijk worden verdeeld en waarin mensen zoveel mogelijk gelijke kansen hebben;
- Juist het besef dat niet iedereen gelijke kansen heeft, maakt solidariteit tot een kernwaarde van de vakbeweging. Op haar werkterrein (zie 2.2.4 hierna) gelden specifiek onderstaande punten;

- Uitgangspunt voor de nieuwe vakbeweging is het belang van werk voor mensen;
 - Diversiteit en pluriformiteit zijn kenmerkend voor de huidige arbeidsverhoudingen;
 - In deze diversiteit hebben mensen de behoefte om zich zelf te organiseren en te verbinden langs de lijnen van werk en beroep. Dit betekent dan ook dat de diversiteit in wensen en situaties van mensen het uitgangspunt is;
 - De diversiteit en pluriformiteit van de nieuwe vakbeweging komen ook tot uitdrukking in het gegeven dat zij openstaat voor werkenden, ongeacht het type contract op grond waarvan zij inkomen verwerven. Werkenden die actief zijn als zelfstandigen zonder personeel en flexwerkers worden daar ook onder begrepen;
 - Diversiteit betekent ook verschillende opvattingen, kenmerken en verschillende belangen op basis van cultuur, overtuigingen, leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, seksuele geaardheid;
 - De nieuwe vakbeweging erkent dat en wil een actieve rol spelen in het verbinden van deze proposities en streeft er naar een afspiegeling te zijn in bestuur en werk van haar leden en van de maatschappij;
 - De nieuwe vakbeweging staat (soms letterlijk) dichtbij mensen en is herkenbaar. Mensen met soortgelijk werk willen en krijgen ruimte en autonomie om zelf te bepalen hoe ze het werk, beroep en de arbeidsvoorwaarden vormgeven. Lokale zichtbaarheid is van belang;
 - De nieuwe vakbeweging stimuleert zelfredzaamheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid, maar ondersteunt als niet aan voorwaarden van eerlijke verdeling en gelijke kansen is voldaan. Solidariteit is daarin een centraal begrip. Solidariteit is dichtbij en zichtbaar en wordt ook van onderop georganiseerd. Ook over sectoren heen. De nieuwe vakbeweging initieert en ondersteunt solidariteit en de organisatie ervan. Solidariteit speelt op alle niveaus, zowel nationaal als internationaal;
 - De nieuwe vakbeweging activeert mensen en is energiek;
 - Dat betekent dat, om de doelstellingen te bereiken, er samenwerking wordt gezocht met instituties in politieke stromingen, bij beroepsverenigingen, internationaal, nationaal, regionaal en/of lokaal;
 - Actieve meewerkende leden en medewerkers van de nieuwe vakbeweging leveren vanuit deze normen, waarden en overtuigingen hun bijdrage om de intenties en ambities van de nieuwe vakbeweging waar te maken. Zij zijn van onschatbare waarde voor de nieuwe vakbeweging: *‘de nieuwe vakbeweging voor en door leden aan de basis’*.
- Het voorgaande mondt uit in een aantal kernwaarden voor iedereen die deel uit maakt van en betrokken is bij de nieuwe vakbeweging:
- I. Wederzijds respect en onderling vertrouwen in de dagelijkse omgang;
 - II. Stimuleren, ruimte bieden, in staat stellen te ontwikkelen en van elkaar te leren;
 - III. Ondersteuning bieden en solidair zijn, zeker als dat nodig is;
 - IV. Openstaan voor de ontwikkelingen in de omgeving en daar op inspelen;
 - V. Gericht op duurzaam resultaat;
 - VI. Transparant handelen
 - VII. Integer
 - VIII. Toekomstgericht
- Samenvattend:**
- Diversiteit en pluriformiteit als expliciet uitgangspunt.
 - Zelfversterking verbinden met solidariteit.

- Bouwen van onderop.
- Ondernemerschap van zelfstandigen en flexwerk een duidelijke plaats geven.
- Verbinding van de kernwaarden met besturing & organisatie: beter sturen op normen en waarden leidt tot betere doelrealisatie.
- Vakontwikkeling en ontmoeten.
- Dichtbij en tastbaar, menselijke maat.
- Energiek, activerend, betrokken.

2.2.4 Werkterrein

In dit kader zijn de volgende elementen van belang:

- a. **WAT:** uiteindelijk bestaat de nieuwe vakbeweging om materiële en immateriële belangen van leden te behartigen;
- b. **HOE:** door middel van individuele en collectieve belangenbehartiging, én door dienstverlening. Nadrukkelijk wordt ervoor gekozen om dienstverlening te benoemen als wijze om de belangen van leden te dienen. Met een heterogene ledengroep moet de nieuwe vakbeweging de verschillende behoeften kunnen richten. Een succesvolle en resultaatgerichte vakbeweging zal succesvol zijn wanneer zij voldoende wendbaar is en snel weet in te spelen op nieuwe behoeften en veranderende omstandigheden. Dienstverlening hoort er dan ook bij, *als middel* om belangen te behartigen (soms is iemand meer geholpen met een individuele dienst dan met een collectieve actie!);
- c. **OP WELK TERREIN:** in essentie op het gebied van werk en inkomen. Soms worden daar vanuit individuele vakbonden werkterreinen aan toegevoegd die voor hun specifieke doelgroep belangrijk en relevant zijn en

ondersteunend zijn voor het primaire werkgebied werk en inkomen, zoals 'wonen' en internationale samenwerking (meer bonden). Dat is de eigen verantwoordelijkheid van die vakbonden of beroepsgroepen, maar dat kent zijn grenzen:

- o daar waar centrale kaders helpen om decentraal succesvol te zijn;
- o daar waar de activiteit op die terreinen de krachtige benadering op het gebied van werk en inkomen in de weg staat.

Er komt meer aandacht voor arbeidsomstandigheden en sociale innovatie. Niet alleen op bestuurlijk niveau maar ook voor de uitvoering van het beleid. Een voorbeeld hiervan is het project 'winnen met leren'. In dit project geeft men Ontdekcheques uit, een soort opleidingscheques van maximaal €750 om zo het volgen van opleidingen te stimuleren en mensen te versterken voor de toekomst.

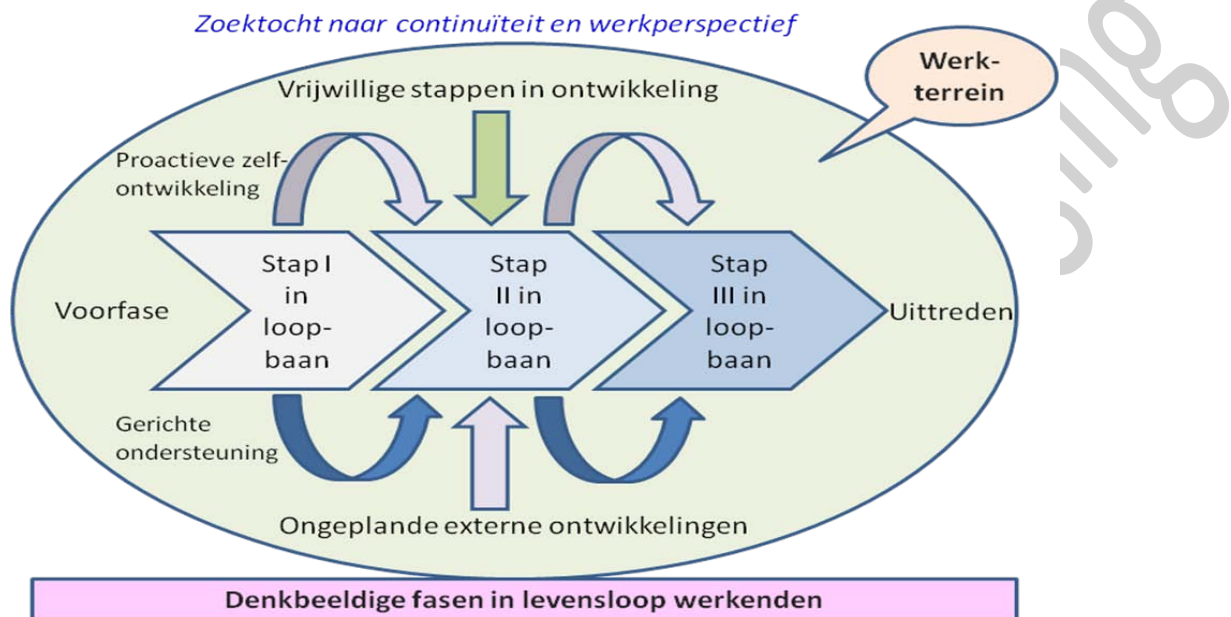
Hierover wordt in de democratische organen van de nieuwe vakbeweging een constructieve dialoog gevoerd;

- d. **VOOR WIE:** voor werkenden en niet-werkenden, gedurende hun gehele 'levensloop'; maar ook hun directe relaties in gezins- of ander samenlevingsverband. Dit speelt bijvoorbeeld bij zeevarenden. Het in meer of in mindere mate inzetten op het bredere gezins-/partner verband is daarbij een keuze die vooral op het niveau van de sector- en beroepsgroepen wordt neergelegd.

Achterliggende gedachte bij de geschetste keuze in werkterrein is dat de vakbond er wil zijn voor mensen gedurende hun gehele 'levensloop'. Met dienstverlening en belangenbehartiging die toegesneden is op de behoeften van die specifieke levensfase (dus inclusief scholieren en

studenten, werknemers tijdelijk zonder functie, ex-werknemers en (gedeeltelijk) gepensioneerd). Leden bepalen zelf of zij gedurende de hele levensloop lid blijven van een sectoreenheid, of zich successievelijk in eerste keuze aansluiten bij een doelgroep-eenheid. Iedereen doet mee en niemand komt langs de kant te staan.

Daarnaast is er ook sprake van een arbeidzame levensloop. Hier speelt met name de traditionele individuele en collectieve belangenbehartiging een belangrijke rol naast de aandacht voor de ontwikkeling van mensen. Ontwikkeling zowel op individueel niveau (loopbaanbegeleiding) als op collectief niveau (arbeidsbemiddeling) Een en ander is in onderstaande figuur weer gegeven.



De arbeidzame levensloop heeft natuurlijk een relatie met de menselijke levensloop. De nieuwe vakbeweging zal in de individuele en collectieve belangenbehartiging en dienstverlening rekening houden met de menselijke loopbaan en met de arbeidzame loopbaan. *Een vakbeweging bekommert zich ook om gepensioneerd.* Dit kan op arbeidsvoorwaardelijk terrein in de arbeidsorganisatie, maar ook op het gebied van diensten en faciliteiten van de vakbeweging zelf.

De nieuwe vakbeweging helpt mensen om voorbereid te zijn op de uitdagingen in hun werk en om hun werk beter en met meer plezier te doen.

Ook wordt ondersteuning geboden op momenten dat mensen geconfronteerd worden met bijvoorbeeld werkloosheid of overplaatsing, of andere zaken die de continuïteit in werk en/of inkomen bedreigen.

Voorbeelden van diensten waardoor de nieuwe vakbeweging *naast* collectieve en individuele belangenbehartiging zich onderscheidt:

- vakontwikkeling
- netwerk ontwikkelen en onderhouden
- gericht inzetten van beschikbare middelen, zoals scholingsgelden assessment / zelfbeoordeling / employability scan juist ook gericht tussen sectoren en beroepen
- nieuwe vormen van ontmoeten
- arbeidsbemiddeling als instrument voor het reduceren van onzekerheid over werk en inkomen; waarbij de regierol (dus niet primair de rol van financier) bij de nieuwe vakbeweging ligt

Nieuwe vormen van dienstverlening

Bij ING hebben wij in het kader van inzetbaarheid afspraken gemaakt over de intensivering van de activiteiten van werknemers. Daarbij heb ik vanuit FNV Bondgenoten aangegeven dat wij

loopbaanactiviteiten hebben, die wij in kunnen en willen zetten in bedrijven. Daarbij valt te denken aan:

- ambassadeurs die collega's aanspreken op het nadenken over de inzetbaarheid naar de opkomst toe en bezinning op de huidige arbeidsmarktpolitiek en hoe men naar de toekomst kijkt*
- loopbaanadviseurs die in loopbaangesprekken met de collega's hen helpen met afwegingen en vragen rond hun loopbaan*
- trainers die in workshops op specifieke onderwerpen trainingen verzorgen zoals oriënteren op de loopbaan, solliciteren, etc.*

De unieke propositie die wij daarin hebben is dat wij werknemers uit de onderneming na zorgvuldige selectie trainen om die functies uit te oefenen. Hierdoor krijg je krachtige werknemers, zowel aan de kant van de mensen die de functies na training uitoefenen als de werknemers die duidelijker weten waar hun toekomst ligt en welke mogelijkheden zij hebben.

Bovendien zijn wij als vakbond laagdrempeliger waardoor men ons weet te vinden en ook daadwerkelijk komt. Wij hebben na 3 maanden meer mensen binnengekregen dan ING in een half jaar. Veel van die mensen hebben allerlei vervolgstappen gezet.

Erg leuk is ook dat werknemers lid werden omdat zij het zo'n waardevol initiatief vonden en graag hun steentje willen bijdragen. Overigens bijna altijd mensen met zeer interessante cv's, de nieuwe werknemer ten voeten uit zou ik bijna willen zeggen.

Kortom: op deze manier voldoen wij duidelijk aan een behoefte en vinden wij aansluiting bij werknemers op een andere manier, terwijl wij gelijktijdig ook invloed uitoefenen op en meewerken aan het verder vormgeven van HR-beleid in de onderneming op dit voor werknemers belangrijke terrein. Daarmee zetten wij als vakbond een next step na de cao, bij de implementatie ervan nemen wij verantwoordelijkheid en helpen wij werknemers om breder inzetbaar te worden en verhogen wij hun weerbaarheid. En het profileert de vakbond op een andere manier. Win-win dus volgens mij.

Fred Polhout

Samenvattend wordt het werkerterrein gedefinieerd binnen de volgende kaders:

- Activiteiten op het gebied van collectieve en individuele belangenbehartiging en dienstverlening die 'werkenden' gedurende de 'levensloop' ondersteunen met maatwerk in de dienstverlening;
- Op het terrein van werk en inkomen en daaraan gerelateerde terreinen, voor zover de laatstbedoelde terreinen voor een specifieke doelgroep van leden van bijzonder belang zijn en direct of indirect versterkend zijn voor de activiteiten op het gebied van werk en inkomen;
- Ongeacht de contractvorm waarin de werkende opereert.

Samenvattend:

- De 'levensloopbenadering' door arbeidscontracten en sectoren heen, als leidend principe
- Zowel versterken, ondersteunen, begeleiden als 'in staat stellen tot'

- Vrijheidsgraden voor de zelfstandige eenheden om gerelateerde terreinen te bestrijken, voor zover niet verzwakkend voor het geheel
- Aandacht voor de reductie van onzekerheid in werk en inkomen door onder meer de verantwoordelijkheid in (de regie voor) uitvoering van arbeidsbemiddeling en door werk naar
- werk-activiteiten
- Blik over de sectoren heen voor ontwikkeling en toekomstperspectief.

Maar Nederland kan zelf ook een voorbeeld nemen aan Zweden, Groot-Brittannië en Oostenrijk, ontdekte ze. Het Nederlandse beleid rond 'van werk naar werk'-trajecten omschrijft ze als „ad hoc” en „incidenteel”. Zowel de overheid als sociale partners doen te weinig om werknemers aan een nieuwe, passende baan te helpen. Het gevolg is dat de groep werklozen in Nederland in vergelijking met andere Europese landen misschien beperkt is, maar wel lang werkloos blijft. Tussen 2009 en 2011 is het aantal langdurig werklozen (langer dan één jaar) „fors toegenomen” van 91.000 tot 139.000, zo maakte het CBS gisteren bekend. In 2009 ging het nog om bijna een kwart van alle werklozen, vorig jaar zat een derde langer dan twaalf maanden zonder werk. Ter vergelijking: in 'gidsland' Zweden bedroeg deze langdurige werkloosheid vorig jaar 17,5 procent.

Uit: Artikel in NRC Handelsblad, 14 april 2012, promotie Irmgard Borghouts

Arbeidsorganisaties investeren minder in oudere werknemers voor wat betreft opleiden. Het is een bekend gegeven dat oudere werkenden naar formele opleidingen en scholingsactiviteiten willen vanwege de sociale context; er vallen vaak steeds meer collega's om hen heen weg. Juist om die reden, om werkenden betrokken te houden is het goed om te investeren in scholing. Dat gebeurt door afspraken te maken in het arbeidsvoorwaardelijk overleg, dat gebeurt door actieve ontmoetingen van de nieuwe vakbeweging dichtbij te organiseren. In opleiding en scholing zijn verschillende vormen te onderkennen die alle bijdragen aan zelfversterking van het individu of van een groep; de nieuwe vakbeweging kan elk van deze vormen tot het beleidsterrein rekenen: vakinhoudelijk, generiek, mobiliteit (van werk naar werk/loopbaan) en interne programma's van de vakbeweging.

2.2.5 Betekenis voor belanghebbenden
De nieuwe vakbeweging maakt keuzes in de rol die zij voor en naar de verschillende belanghebbenden wil spelen. Er zijn belanghebbenden voor de nieuwe vakbeweging als geheel, maar ook belanghebbenden voor de afzonderlijke sectoren en doelgroepen. Vanzelfsprekend

bestaat er een overlap tussen deze groepen. Tussen de koepel en sectoren en netwerken zal intern afstemming zijn over de wijze waarop met de verschillende gezamenlijke belanghebbenden wordt omgegaan.

Sectoren en collectiviteiten zullen ook

afstemmen, binnen een vak- of beroepsgebied met beroeps- en vakorganisaties. De wijze van omgaan met de belanghebbenden voor de nieuwe vakbeweging als geheel maakt onderdeel uit van de beleidscyclus, die in afstemming met de leden van de nieuwe vakbeweging tot stand komt. In de beleidscyclus is de accentuering tussen de koepel en sectoren aangegeven.

Samenvattend:

- Er zullen accenten gelegd worden in de verdeling van aandacht tussen de koepel en de zelfstandige eenheden uitgangspunt is dat leden resultaat en impact ervaren. Sectoren vinden elkaar in samenwerking en de koepel stimuleert dit, niet alleen met formele instrumenten, zoals een beleidscyclus, maar ook in zichtbaar gedrag.
- Relatie met beroepsverenigingen, O&O fondsen en OR-en als natuurlijke partners. Zij vormen een belangrijk onderdeel van het netwerk en de vakontwikkeling. Een succesvolle 'ketenregie' is bijvoorbeeld toegepast bij het bestrijden van de jeugdwerkloosheid.

2.2.6 Intenties en ambities

Hierna zijn de globale intenties en ambities van de nieuwe vakbeweging opgenomen. Meer concrete (strategische) doelstellingen zijn afzonderlijk geformuleerd en in paragraaf 2.3 opgenomen.

- I. De nieuwe vakbeweging wil een bijdrage leveren aan het vermogen van mensen om zich in en door hun werk te ontwikkelen tot vrije, onafhankelijke individuen. Daartoe brengt zij mensen met elkaar in contact en zorgt ervoor dat mensen elkaar ondersteunen. Dit wordt ook gestimuleerd door vernieuwende ontmoetingsvormen en door ruimte te scheppen voor nieuwe initiatieven en ideeën. Dit alles op een manier die gericht is op actie en resultaat. De nieuwe

vakbeweging ontwikkelt en levert diensten die helpen de geformuleerde ambities waar te maken. Waar het uiteindelijk om gaat is dat mensen zich ontwikkelen naar hun mogelijkheden en zo een bijdrage leveren aan de samenleving. Door onderlinge solidariteit wil de nieuwe vakbeweging bijdragen aan deze menselijke waardigheid;

- II. Binnen de nieuwe vakbeweging wordt gestreefd naar zo direct mogelijke betrokkenheid van leden bij de besluitvorming binnen de vereniging;
- III. Actieve leden en medewerkers van de nieuwe vakbeweging leveren ieder hun bijdrage om de intenties en ambities van de nieuwe vakbeweging waar te maken. Zij zijn van onschatbare waarde voor de nieuwe vakbeweging. Zij opereren met passie, vakkundigheid en dichtbij.
- IV. De nieuwe vakbeweging streeft naar een duurzame samenleving (1) waarin:
 - a. kennis, macht en welvaart eerlijk worden verdeeld en waarin mensen zoveel mogelijk gelijke kansen hebben;
 - b. ieder recht heeft op zinvolle (betaalde) arbeid die zoveel mogelijk aansluit op ieders persoonlijke belangstelling en capaciteiten;
 - c. arbeidsomstandigheden bestaan die getuigen van respect voor de menselijke waardigheid;
 - d. werkenden zeggenschap hebben in de ondernemingen en instellingen waarvan zij deel uitmaken;
 - e. sociale zekerheid bestaat voor allen, ter waarborging

van een menswaardig bestaan;

- f. onderwijs, scholing en vorming voor ieder beschikbaar is, met het oog op een volwaardig persoonlijk en maatschappelijk functioneren en met het oog op het verkrijgen en behouden van een perspectiefvolle functie in de arbeidsmarkt;
- g. het recht van vrijheid van meningsuiting en het recht op informatie gewaarborgd zijn;
- h. sprake is van een verantwoorde omgang met de natuurlijke hulpbronnen en de natuurlijke omgeving, in het besef van hun kwetsbaarheid en eindigheid;
- i. ieder het recht heeft op een geestelijk en lichamelijk gezond woon- en leefklimaat.

V. De nieuwe vakbeweging heeft de ambitie een vormende kracht te zijn in deze veranderingen in de Nederlandse samenleving en daarbinnen blijvend de

beroepsoverstijgende belangen te behartigen van werkende mensen.

Samenvattend:

- Streven naar duurzame maatschappij meer prominent: *'wij erven deze wereld niet, maar lenen deze van onze kinderen'*.
- Ontwikkeling van mensen centraal stellen om mensen sterker te maken: loopbaanontwikkeling en ontwikkeling en scholing dragen bij om onzekerheid over de toekomst te verminderen en een positie op de arbeidsmarkt te behouden of te verbeteren: *sterk van werk naar werk*.
- Vakbeweging is er voor sociale samenhang in de maatschappij.
- De ontwikkeling van een vernieuwende agenda op inhoud.

(1) Vaak wordt voor een definitie van de duurzame samenleving verwezen naar het VN-rapport van de commissie-Brundtland, *Our common future* uit 1987: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". It contains within it two key concepts: the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs."

2.2.7 Mission statement

Kernachtig weergegeven staat de nieuwe vakbeweging voor het volgende.

De nieuwe vakbeweging

- *Staat voor de belangen van mensen in alle fasen van hun loopbaan.*
- *Neemt de diversiteit en pluriformiteit van die mensen in hun werk als uitgangspunt en handelt hier naar.*
- *Stelt mensen in staat, alleen of samen, zich te ontwikkelen, te organiseren en zichzelf te versterken.*
- *Is gericht op perspectief voor mensen en continuïteit van hun inkomen.*
- *Streeft naar een betere, duurzame samenleving, waarin mensen gelijke kansen hebben.*
- *Werkt op basis van betrokkenheid en solidariteit, om samen sterk te staan en om individu en collectief te kunnen versterken.*
- *Is gebaseerd op een samenhangende, krachtige groep van zelfstandige en democratische vak- en beroepsorganisaties.*
- *Biedt daarvoor ontmoetingsplaatsen, in welke vorm dan ook.*
- *Is energiek, activerend en waar nodig activistisch*
- *Bepaalt zelf de agenda om succesvol te zijn.*
- *Onderhoudt een netwerk van belanghebbenden en bundelt expertise.*
- *Heeft haar werkterrein op lokaal, nationaal en internationaal niveau.*

Samenvattend:

De nieuwe vakbeweging wil door de wijze van handelen betekenis krijgen voor haar leden. Onderstaande tabel geeft een indruk van de wijze waarop ze dat in de praktijk wil brengen

Issue	Niet op deze wijze	Maar op deze wijze
<i>belanghebbende</i>	lid staat centraal	de mens achter het lid staat centraal
<i>werkgebied</i>	primair werknemer met vast contract	werkenden ongeacht contractvorm
<i>democratie</i>	stemrecht	directe invloed en zeggenschap
<i>gedrag en resultaat</i>	gericht op inspanning en spelregels staan centraal; wantrouwen en afdwingen defensief en één stijlkenmerk	gericht op resultaat en resultaat en impact staan centraal; vertrouwen en aanspreken proactief en breed stijlrepertoire
<i>besluitvorming</i>	ingewikkeld met veel lagen	eenvoudig gericht op directe belangen
<i>binden en organiseren</i>	leden binden op gemeenschappelijke bedreigingen	leden binden op gemeenschappelijke kansen
<i>primaire aandacht</i>	vaste contracten en verdelingsvraagstukken	alle werkenden en ontwikkelvraagstukken

2.3 Visie

2.3.1 Inleiding

Wat wil de nieuwe vakbeweging bereiken? Die vraag wordt, ook weer in onderdelen, beantwoord. In onderstaande figuur zijn de elementen van de visie op de organisatie van de nieuwe vakbeweging weergegeven. Elk element wordt kort toegelicht. Deze elementen vormen de basis voor de organisatie van de nieuwe vakbeweging Het is aan de leden om

binnen die organisatorische context het inhoudelijke beleid verder te ontwikkelen en inhoud te geven.



2.3.2 Omgevingsbeeld

De nieuwe vakbeweging wordt ontwikkeld tegen de achtergrond van een aantal belangrijke ontwikkelingen. Enkele voorbeelden:

Daling organisatiegraad

De organisatiegraad is in de periode 1995 – 2010 in brede zin teruggelopen van gemiddeld 28% naar gemiddeld 21%.

Individualisering, afstand tot werkenden

Hoewel er nog altijd vele honderdduizenden werknemers zijn, die zich in meer of mindere mate verbonden voelen met een vakbond, daalt vooral bij jongeren de behoefte om zich (structureel) aan te sluiten. In combinatie met de vergrijzing van het ledenbestand dreigt dat op termijn te leiden tot een verdere daling van het ledenbestand en de organisatiegraad. Individualisering is niet altijd bedreigend – soms worden mensen ook door collectivisme geremd – maar op de organisatiegraad heeft het een negatief effect.

Nieuwe middelen van collectivisme

Mensen weten elkaar te vinden via nieuwe media zoals Facebook, LinkedIn, Twitter. Zij weten elkaar snel te vinden op issues en weten zich snel te verenigen. Deze lichte collectiviteiten met een duidelijke

doelstelling, zijn al dan niet na het behalen van het doel, snel weer opgeheven. Jongeren maken hier veel gebruik van. Zij zijn overigens best bereid om te betalen voor acties, diensten, maar dan via andere

vormen dan structurele lidmaatschappen, bijvoorbeeld via crowd funding.

Wijzigingen in de sector- en beroepsstructuur

(Kader-) leden en vakbondsbestuurders ervaren dagelijks dat de huidige indeling van de vakbeweging steeds minder aansluit bij de behoeften van mensen: processen veranderen, posities en samenwerkingsverbanden veranderen, de arbeidsmarkt verandert. Inspelen op deze en toekomstige ontwikkelingen is noodzakelijk om invloed te behouden en te vergroten. Dat geldt ook voor het beantwoorden van de vraag hoe de vakbeweging aantrekkelijker wordt voor nieuwe groepen.

Binnen de FNV blijkt de huidige indeling van bonden in sectoren steeds vaker te knellen. In de praktijk blijken de problemen van de leden vaak sectoroverstijgend en richten ook bedrijven zich steeds vaker op sectoroverstijgende activiteiten.

Enkele voorbeelden hiervan zijn¹:

- Railinfra (valt onder zowel Bondgenoten als Bouw)
- Post en telecom (valt onder de Abvakabo en Bondgenoten)
- Papier en karton (Bondgenoten en Kiem)
- FNV Bouwkolom (Bondgenoten en Bouw)

Het heroverwegen van de bestaande indeling van de organisaties lijkt op zijn plaats.

Relevante maatschappelijke ontwikkelingen

Arbeidsmarkt en arbeidsvormen veranderen snel: er zijn inmiddels vele flexibele arbeidsvormen, het aantal werknemers met een vast contract neemt af en arbeid wordt meer flexibel en divers ingezet. Om als vakbonden relevant te blijven, dient hierop ingespeeld te worden.

Dat geldt ook ten aanzien van bijzondere groepen in de maatschappij. Etnische groepen, vrouwen, jongeren en andere bijzondere doelgroepen vragen ondersteuning van vakbonden die niet altijd beschikbaar zijn.

Voor groei van het ledenaantal en het monitoren van de ledenontwikkeling is het noodzakelijk zicht te hebben en te houden op ontwikkelingen in de relevante groepen in de samenleving en het beleid daarop af te stemmen.

Minder groei beroepsbevolking

De verwachting is dat de beroepsbevolking in de komende dertig jaar nog maar beperkt of zelfs helemaal niet zal toenemen. De kans op ledengroei als gevolg van de toename van de beroepsbevolking is dus ook minder groot. Daarbij komt dat de bonden, als gevolg van de samenstelling van hun ledenbestand, relatief eerder met de vergrijzing te maken krijgen. En dat brengt risico's met zich mee voor de ontwikkeling van het ledenaantal en de opbrengsten uit lidmaatschap.

¹ In FNV verband, tussen alle bonden, is een inventarisatie verricht. Daarin kwamen 25 voorbeelden naar voren.

Politieke realiteit actualiseren

De politieke realiteit van nu is, dat er weliswaar een demissionair kabinet is, maar dat door het Kunduz akkoord er toch verregaande maatregelen worden genomen die ingrijpen in de bestaande structuur en verworvenheden op het gebied van arbeid, zorg en inkomen. Zonder de macht van het getal lijken de vakbonden in die discussie aan kracht in te boeten. Dat is niet alleen voor de leden van vakbonden maar ook voor de maatschappij als geheel ongewenst. Hoe dan ook, daar waar er sprake is van een terugtrekkende overheid in sociale zekerheid, in het actief bemiddelen van mensen naar een plaats op de arbeidsmarkt, is er sprake van een toenemende onzekerheid. Datzelfde geldt voor werkgevers die als gevolg van een toenemende efficiencydruk, hun analyses maken in personeelsbestanden en in personeelsomvang. Ook dat levert onzekerheden naast de onzekerheid van een veranderende politieke realiteit.

Internationale ontwikkelingen.

Nederland heeft als handelsnatie directe binding met de internationale sociaal- economische ontwikkelingen. Ze heeft er invloed op, maar meer nog; ze is er van afhankelijk. Door allerlei oorzaken, maar vooral ook door de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën is de wereld kleiner geworden. Er zijn snel opkomende economieën zoals de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). Het buitenland is dichtbij: “wanneer ze in China niezen, worden wij verkouden”. De arbeidsverhoudingen globaliseren. In een globaliserende wereld worden de grote, strategische bedrijfseconomische beslissingen steeds vaker genomen in de hoofdkantoren van de concerns en die kunnen overal ter wereld staan. Zeventien procent van de Nederlandse werknemers werkt voor een bedrijf in buitenlandse handen. Maar ook werknemers voor een Nederlandse baas hebben in toenemende mate te maken met concurrentie van buitenlandse bedrijven en ondervinden van deze concurrentie druk op de arbeidsverhoudingen. De noodzaak om samen met vakbonden in andere landen af te stemmen en waar mogelijk samen op te trekken wordt steeds groter om te voorkomen dat Nederlandse werknemers en werknemers elders tegenover elkaar komen te staan.

Dit maakt het noodzakelijk dat de nieuwe vakbeweging samenwerking zoekt in internationaal verband. Wat binnen de nationale vakbeweging geldt, geldt ook voor de internationale vakbeweging; samenwerken loont! Ook in de internationale samenwerking zullen we diversiteit zien, hebben we solidariteit nodig en willen we samen met anderen impact hebben en agendabepalend zijn.

De internationale context en globalisering zorgen ook dat er mogelijkheden geboden worden om via innovatie tot nieuwe concepten voor duurzame groei te komen. De kwaliteit, ontwikkeling, energie en allocatie van arbeid zijn cruciale elementen om optimaal te kunnen profiteren van deze kansen.

Brussel en Den Haag, twee niveaus van binnenland

Een andere politieke realiteit is dat steeds meer wet- en regelgeving uit Brussel komt. Hoe je ook over de Europese Unie en het Europese integratieproces denkt, we hebben feitelijk te maken met steeds meer terreinen waarop de EU zeggenschap heeft, ten koste van zeggenschap op het nationale niveau van de lidstaten. Net als nationaal beleid kan Europees beleid bedreigend zijn voor de vakbeweging, maar een nieuwe richtlijn biedt soms ook juist meer zekerheid. In ieder geval moet de beïnvloeding van het beleid door de nieuwe vakbeweging (overleg, pressie) plaatsvinden daar waar het beleid gemaakt wordt. Het solidariteitsbeginsel staat onder druk op het gehele terrein van de vakbeweging vanwege de

eurocrisis lijken veel lidstaten een grotere invloed te accepteren op het sociaaleconomisch beleid en op het arbeidsmarktbeleid. Vakbonden zullen zich nog sneller Europees moeten oriënteren. Het zou daarbij kunnen passen dat er voor wat betreft de sectorindeling ook naar Europese samenwerkingsverbanden wordt gekeken om ook op deze wijze kracht te ontwikkelen.

Nationaal niveau blijft van belang

Veel wetten grijpen rechtstreeks in op de belangen van werknemers op het terrein van werk en inkomen, de kern van de vakbeweging. Dat geldt naast de sociale zekerheid bijvoorbeeld voor de zorg: wettelijk bepaalde premies beïnvloeden de arbeidsvoorwaarden. Maar ook voor het inkomensbeleid en in bredere zin het sociaaleconomische beleid. Andere wetten hebben grote gevolgen voor de mogelijkheden van bonden om hun eigen belangenbehartiging vorm te geven. Het wettelijke kader voor de collectieve pensioenen bepaalt vergaand de mogelijkheden zekerheid te verschaffen over het niveau van pensioenen en deze te kunnen indexeren.

Beïnvloeding van kabinet, Tweede en Eerste Kamer is daarmee cruciaal voor het behartigen van het gezamenlijke belang. Een centrale coördinatie en deels centrale uitvoering van lobby activiteiten is onmisbaar. De nieuwe vakbeweging moet in dat verband een claim leggen om de institutionele positie van de FNV, die toegang geeft tot overlegmogelijkheden op het hoogste niveau, zoals o.a. de SER en de Stichting van de Arbeid.

2.3.3 Gedroomde positie

De gedroomde positie is een vakbeweging die het hiervoor geformuleerde mission statement kan waarmaken en haar positie in de maatschappij kan verstevigen.

2.3.4 Succesformule

Om die gedroomde positie te realiseren is het nodig dat:

- I. de vakbeweging het vermogen ontwikkelt zich snel en flexibel aan te passen aan ontwikkelingen in de maatschappij en de economische structuur;
- II. de herkenbaarheid voor leden en potentiële leden wordt verbeterd, zodanig dat een eigen identiteit kan worden geboden voor groepen van werknemers, die met elkaar in een natuurlijke, reeds bestaande relatie staan (sectoren, vakken en beroepen, fysieke werklocaties, netwerken etc.). Dit beleid komt tot uitdrukking door gerichte investeringen in mensen en middelen in de sectoren en doelgroepen "dichtbij mensen"/op de werkvloer (zie ook; doelstelling 4 t/m 7 in hfdst 2.4);
- III. er een betere aansluiting is bij de heterogene en pluriforme groep werkenden, ongeacht contractvorm waarin zij werken;
- IV. de vakbeweging een bijdrage levert aan het vermogen van werkenden om zich te ontwikkelen in hun vak en werk;
- V. de verbinding wordt gemaakt tussen collectieve en individuele belangenbehartiging en individuele en collectieve dienstverlening;
- VI. dat gebeurt mede aan de hand van de benadering van de 'levensloop' van werkende mensen, inclusief de fase van voorbereiding op werken en de fase van ex-werknemer zijn;
- VII. er gezamenlijk en op basis van solidariteit blijvend, activerend en energiek gewerkt wordt aan de organisatiegraad als basis voor een stevige positie in de maatschappij. Soms zal daarbij in een sector of beroepsgroep moeten worden geïnvesteerd en wordt geïnvesteerd in nieuwe methoden, technieken en nieuwe vormen van dienstverlening en belangenbehartiging;

- VIII. mensen zich zelf organiseren, langs de lijnen van werk en beroep en bepalen zelf hoe werk, beroep en arbeidsvoorwaarden worden vormgegeven;
- IX. een betrokken en goed opgeleid kader en een professionele werkorganisatie beschikbaar zijn om mee te helpen de doelen te realiseren. Effectiever gebruik van ICT en nieuwe media maken daar onderdeel van uit;
- X. er op basis van de doelstelling per sector of beroep en vak per situatie voor een stijl of toon kan worden gekozen, bijvoorbeeld een activerende stijlbenadering. De nieuwe vakbeweging als geheel, beschikt over een breed repertoire aan stijlen en kan hiermee variëren.
- XI. De nieuwe vakbeweging expertise weet te bundelen op het terrein van scholing, onderzoek, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en praktijk aan theorie weet te koppelen. Deze expertise zal toegankelijk zijn voor leden. Een voorbeeld dat nader uitgewerkt moet worden, is de opzet voor een expertisecentrum, een 'huis' voor arbeidsverhoudingen en onderzoek.
- XII. De nieuwe vakbeweging wil haar medewerkers en (actieve) leden toerusten voor hun werk. Zij voert een actief scholingsbeleid. Een goed geëquipeerd scholingsinstituut is daarvoor een prima instrument. De nieuwe vakbeweging komt met nieuwe kaderopleidingen en –trainingen en maakt werk van het ontdekken, opleiden en begeleiden van talenten (bezoldigde en onbezoldigde).
- XIII. De nieuwe vakbeweging voert zelf een actief diversiteitsbeleid in de verenigingsorganisatie en streeft naar een goede afspiegeling in de organisatie van de groepen die zij vertegenwoordigt.

2.4 Samenvatting externe en interne analyse

2.4.1 Externe analyse

De belangrijkste ontwikkelingen, die voor de nieuwe vakbeweging als geheel van toepassing zijn, samengevat in termen van kansen en bedreigingen²:

	KANSEN		BEDREIGINGEN
K1	Mogelijke positieverbeteringen in groeisectoren in de economie	B1	Individualisering samenleving
K2	Behoeftte aan onzekerheidsreductie, zelfversterking en positieverbetering werknemers, o.a. door nadelen van marktwerking, internationalisering, aanbestedingen, flexibilisering arbeid	B2	Minder binding van jongeren met instituties en in het bijzonder vakbeweging
K3	Met grotere, sterke nieuwe vakbeweging toename van macht van het getal	B3	Toenemende concurrentie op deelmarkten, bijvoorbeeld verzekeraars
K4	Mogelijkheid tot vergroten effectiviteit belangenbehartiging en dienstverlening door moderne ICT en nieuwe media toepassingen	B4	Risico dat dienstverlening en belangenbehartiging deels als minder waardevol wordt ervaren door toenemende online informatie en zelfredzaamheid
K5	Mogelijkheid tot vergroting herkenbaarheid voor de leden door de nieuwe vakbeweging (eenheden dichtbij en van leden)	B5	Collectiviteiten die arbeidsvoorwaarden functie van vakbonden overnemen

² Het gaat hier om *externe* ontwikkelingen. Die ontwikkelingen zijn gerangschikt naar mogelijke kansen en mogelijke bedreigingen voor de nieuwe vakbeweging op korte (binnen een jaar) of middellange termijn (1 tot 3 jaar). Het spreekt voor zich het de bedoeling is een strategie te ontwikkelen, waarmee kansen kunnen worden benut en bedreigingen kunnen worden afgewend.

K6	Mogelijkheid tot vergroting herkenbaarheid voor de leden door gebruik nieuwe werkmethoden, zoals organizing		
----	---	--	--

2.4.2 Interne analyse

Voor wat betreft de interne ontwikkelingen en de verwachte situatie op het moment van de start van de nieuwe vakbeweging geldt het volgende:

	STERKE PUNTEN		ZWAKKE PUNTEN
S1	Potentiële verbreding samenwerking, waardoor versterking van positie in de maatschappij (macht van het getal)	Z1	Proces van de nieuwe vakbeweging dat tot interne in plaats van externe aandacht leidt
S2	Wijze van besturen en organiseren waardoor herkenbaarheid toeneemt (kracht van de herkenbaarheid) en dichtbij mensen	Z2	Onzekerheid in verenigingen en werkorganisaties over koers van de nieuwe vakbeweging en consequenties van die koers
S3	Enorm potentieel aan betrokken en actieve leden	Z3	Risico van dalende organisatiegraad, mede door vergrijzing ledenbestand
S4	Betrokken en loyale medewerkers	Z4	Persoonlijke verhoudingen op hoofdbestuursniveau
S5	Mogelijkheid om collectieve en individuele belangenbehartiging en individuele dienstverlening onderling versterkend te laten zijn	Z5	Beperkte beschikbaarheid aan middelen om te investeren in de nieuwe vakbeweging
S6	Bestaande sterke posities in sectoren en bij specifieke groepen	Z6	Bestaande zwakke posities in sectoren en bij specifieke groepen

2.5 Doelen en beoogde resultaten

De nieuwe vakbeweging formuleert de strategische doelen zo, dat gebruik gemaakt wordt van de kansen en de sterke punten. Waar mogelijk en nuttig worden zwakke punten opgeheven en worden bedreigingen afgewend. Soms zijn bedreigingen tevens kansen: nieuwe vormen van solidariteit kunnen leiden tot nieuwe vormen van diensten en collectivisme.

Afhankelijk van de gestelde doelen, bepalen vakbonden de wijze waarop de doelen bereikt worden, inclusief de middelen die worden ingezet en de aanpak ('stijlfiguur'). Succesvolle vakbonden hebben een breed repertoire aan middelen en aanpak en weten een aanpak toe te passen afhankelijk van de gestelde doelen, de context en beschikbare middelen. Bovendien kunnen zij ook snel wisselen van middelen en aanpak van co-creatie tot meer activistische stijl. Effectiviteit zal steeds bepalend zijn bij de keuze van deze stijlfiguur.

In het overzicht op de volgende pagina zijn de belangrijkste doelen voor de komende drie tot vijf jaar indicatief weergegeven. Deze doelen zullen verder worden uitgewerkt in het meerjarenplan. Belangrijk is het sturen op concrete en voor alle leden begrijpelijke, heldere resultaten. Dat is consistent met het uitgangspunt dat het lidmaatschap meerwaarde moet hebben voor de leden. Die resultaten zijn afgeleid uit de strategie, visie en missie en uit het werkplan en ze zijn concreet ingevuld met meetpunten:

Doelstelling	Meetpunt	Norm	Relatie naar SWOT
<i>Resultaatgebied leden</i>			
1. Verbetering lidmaatschapspropositie (uit te werken tot vernieuwingsagenda) en oriëntatie op vak en beroep	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering leden voor lidmaatschap • Toename aantal nieuwe leden • Aantal vakgerichte en – ontwikkelingsgerichte activiteiten 	Oordeel t.o.v. nulmeting +10% Aantal nieuwe leden t.o.v. nulmeting +5% Goedgekeurd beleidsplan met vak-ontwikkelingsactiviteiten	K1, K5, B1, B4 S2, S5, Z3, Z6
2. Steviger en agendabepalende onderhandelingspositie	<ul style="list-style-type: none"> • Toename aantal leden • Stijging organisatiegraad in specifieke sectoren 	Aantal nieuwe leden t.o.v. nulmeting +5% Toename organisatiegraad in specifieke sectoren in % <PM>	K1, K2, K3
3. Erkend als dé gesprekspartner van politiek en maatschappij op het gebied van alle werkenden	<ul style="list-style-type: none"> • Oordeel van sleutelfiguren • Oordeel leden 	Oordeel t.o.v. nulmeting ruim positiever	K3, S1, Z1
4. Verbetering positie werkenden in zwakke situaties/sectoren volgens plan	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van realisatie plan 	Plan is geheel gerealiseerd, bij gelijkblijvende omstandigheden	K2, K3, K4, K5, K6, B4, S1 t/m S5, Z6
5. Bundeling van kennis/expertise en koppeling aan de praktijk	<ul style="list-style-type: none"> • Plan voor opzetten van een expertisecentrum voor visie- en kennisontwikkeling en – mogelijk gekoppeld daaraan- een centrum voor opleiding 	Realisatie plan binnen tijd/budget	K2, K6, S3
6. Kader/medewerkers toerusten voor hun faciliterende en ondersteunende taak	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen opleiding en training • Aantal opgeleide medewerkers 	80% van de doelgroep opgeleid < 2 jaar	K5, K6, S2, S4
7. Weten welke issues er maatschappelijk spelen en deze actief ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> • Opzetten van een platform/social media • Maandelijksse rapportage over issues 	Opstellen van een plan Realiseren plan binnen budget/tijd	B1, B2, K4, K6
<i>Resultaatgebied intern</i>			
8. De nieuwe vakbeweging is een stabiele, extern gerichte groep van vak- en beroepsorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van uitvoering Migratieplan • Aantal organisaties / leden is gegroeid • Mate waarin ledenraad / bestuur stabiel is 	Plan is gereed binnen tijdpad Totaal aangesloten leden +10% Kwalitatief oordeel	Z1, Z2, Z4
9. Het functioneren van de democratische en besturende structuren wordt door ledenraad positief ervaren	<ul style="list-style-type: none"> • Oordeel van leden over functioneren democratisch en besturende structuren is positief 	80% ledenraad is positief	Voorwaarde voor K1 t/m K6; S1 t/m S6
<i>Resultaatgebied leren en verbeteren</i>			
10. Belangrijke activiteiten / projecten worden geëvalueerd en verbeterpunten worden geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> • Mate en kwaliteit van evalueren en implementeren verbeterpunten 	Positief deskundigenoordeel	Z1, Z4

Doelstelling	• Meetpunt	Norm	Relatie naar SWOT³
11. Integraal risicomanagement werkt effectief	<ul style="list-style-type: none"> • Integraal risicomanagement in alle onderdelen geïmplementeerd • Verantwoordelijke bestuurders zijn opgeleid • Voorkomende risico's zijn adequaat beheerst 	Positief deskundigenoordeel (idem) (idem)	Z2
<i>Resultaatgebied Financieel</i>			
12. Gemiddeld vermogen per lid groeit tenminste mee met inflatie;	<ul style="list-style-type: none"> • mutatie in gemiddeld vermogen per lid • gemiddeld rendement op vermogen 	Mutatie in lijn met inflatie Gemiddeld rendement op niveau benchmark <PM>	Z5
13. Positief exploitatiesaldo voor de nieuwe vakbeweging als geheel	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatiesaldo geconsolideerd 		Z5

In het uiteindelijke meerjarenplan zullen doelen, meetpunten en normen geactualiseerd moeten worden voor de dan geldende situatie en zullen de meetpunten en normen van een planning moeten worden voorzien.

³ SWOT verwijst naar het geheel van kansen, bedreigingen, sterke punten en zwakke punten

3 Een nieuwe naam

3.1 Inleiding

De naam en het bijbehorende beeldmerk spelen een grote rol bij het herkenbaar zijn en binden van mensen aan de nieuwe vakbeweging.

In theorie kan worden gekozen voor een nieuwe merklading van het 'oude merk' FNV, of voor het introduceren en laden van een nieuw merk. De naam moet in ieder geval bekend worden gemaakt bij de bijeenkomst op 23 juni.

3.2 Merkstrategie

3.2.1 Een nieuwe naam: ja of nee?

De FNV heeft een hoge naamsbekendheid. Binnen de huidige FNV hebben de meeste mensen ook redelijk positieve gedachten en gevoelens bij de naam. Daar staat echter tegenover dat de naam bij sommige groepen van leden en niet-leden veel minder positieve reacties opwekt.

Het handhaven van de huidige naam leidt er toe dat niet leden en organisaties van buiten de federatie zich minder met de nieuwe vakbeweging identificeren. Zij zullen minder snel lid worden. Een nieuwe naam symboliseert ook de vernieuwing en het verlaagt de drempel voor buitenstaanders (individuen en collectieven) om toe te treden.

Inmiddels is duidelijk geworden dat de afkorting van de nieuwe vakbeweging (DNV) niet beschikbaar is én een beschermde afkorting is die niet gebruikt kan worden. Om die reden valt het eventuele gebruik van de naam 'de nieuwe vakbeweging' met bijbehorende afkorting af.

Om tot een nieuwe naam te komen, is het definiëren van kernwaarden en merkwaarden die voortvloeien uit de missie en visie, een belangrijke voorwaarde. Op basis van deze waarden, kan een naam worden gekozen. In hoofdstuk 3.2.3 is dit verder uitgewerkt.

Allereerst de beschrijving hoe om te gaan met het merk, zodat de nieuwe vakbeweging ook duidelijk herkenbaar is en snel kan werken aan een grote bekendheid.

3.2.2 Merkenbeleid.

Er is gekozen voor een *paraplumerk met submerken*. Zo koppelt de nieuwe vakbeweging een sterk gemeenschappelijk merk en solidariteit aan ruimte voor diversiteit van de verschillende eenheden.

Bij een paraplumerk met submerken is er sprake van een hoofd- en een afzendermerk. Het afzendermerk (vaak de bedrijfsnaam) geeft vanaf de achtergrond een garantie aan het hoofdmerk. Voordeel is dat beide merken van elkaar profiteren en elkaar kunnen versterken.

3.2.3 Kernwaarden en merkwaarden

In paragraaf 2.2.3 zijn de kernwaarden voor de nieuwe vakbeweging benoemd:

- Wederzijds respect en onderling
- Vertrouwen in dagelijkse omgang
- Stimuleren en ruimte bieden
- Ondersteunend en solidair
- Openstaan voor ontwikkelingen
- Gericht op duurzaam resultaat
- Transparant handelen
- Integer
- Toekomstgericht.

Die kernwaarden zijn ook voor de lading van het merk van belang, omdat zij in feite het morele vertrekpunt voor de uitstraling van de organisatie vormen. Voor de lading van een merk is het van belang kernachtig te kunnen zijn.

Naast kernwaarden die intern gericht zijn, zijn er ook extern gerichte merkwaarden. Zij geven aan waarom het merk uniek en relevant is. De merkwaarden zorgen (op de achtergrond) voor onderscheid ten opzichte van de andere vakbonden. Merkwaarden zijn normaliter geformuleerd op aspiratieniveau: ze zijn gewenst en haalbaar. De merkwaarden vormen de basis voor de activiteiten en uitingen van het merk en kunnen ook als een soort 'checklist' gebruikt worden: voldoet deze nieuwe activiteit aan de merkwaarden? Vanuit praktische toepassingen wordt het aantal merkwaarden daarom meestal beperkt tot 3 á 4 woorden, met een korte en krachtige omschrijving. Voor de nieuwe vakbeweging liggen de volgende woorden voor de hand:

- **DICHTBIJ:** *“ de nieuwe vakbeweging is laagdrempelig, staat vanaf de werkvloer dichtbij haar leden, is er voor en door leden en speelt snel en direct in op ontwikkelingen en wensen.”*
- **ONTWIKKELINGSGERICHT:** *“de nieuwe vakbeweging stelt mensen in staat zich zelf te ontwikkelen en te organiseren en ondersteunt leden daarbij naar behoefte voor, tijdens en na hun werkzame leven. Daardoor kan de nieuwe vakbeweging zowel optreden als vakbekwame dienstverlener voor en door leden en als vakbond macht organiseren op die plaatsen en in die situaties waar dat nodig is”*
- **SOLIDAIR:** *“voor elkaar opkomen, zwakkeren in de samenleving beschermen als dat nodig is, blijft een fundament van het handelen van de vakbeweging”.*

- **TOEKOMSTGERICHT:** *“de nieuwe vakbeweging heeft een open oog voor de noodzaak de wereld duurzaam te maken. In zijn handelen is dat een belangrijk leidend principe en biedt perspectief en individu en collectief. De nieuwe vakbeweging is flexibel en vernieuwt zichzelf constant om aan de behoefte van leden te beantwoorden.”*

3.3 Nieuwe naam

Samenvattend is gekozen voor

- (i) een nieuwe naam, maar niet 'de nieuwe vakbeweging';
- (ii) is gekozen voor de benadering van een paraplu merk met submerken; en
- (iii) is een aantal ontwerpcriteria meegegeven voor de nieuwe merknaam en bijbehorend beeldmerk.

Een team van professionals en kwartiermakers zal op basis van deze uitgangspunten, dit zodanig uitwerken dat op 23 juni de nieuwe merknaam geïntroduceerd kan worden.

4 Besturingsmodel

4.1 Inleiding

Om de missie en doelstellingen, zoals die in hoofdstuk 2 genoemd zijn, waar te maken, is een 'bijpassende' organisatie nodig. De manier waarop de nieuwe vakbeweging is georganiseerd en functioneert, moet aansluiten bij de huidige verschillende vormen in arbeidsverhoudingen. Zodat die vakbeweging voor *alle* leden dichtbij en herkenbaar is. En dus een vakbeweging is waarin mensen met soortgelijk werk en gelijke belangen de ruimte en zelfstandigheid krijgen om zelf te bepalen hoe ze werk, beroep en arbeidsvoorwaarden vormgeven. Daarvoor is veel meer nodig dan een heldere structuur. Een gemeenschappelijke visie op de wijze waarop de organisatie, binnen die structuur succesvol kan functioneren is geen voorwaarde, maar een vereiste. Het gaat dan vooral over de organisatie van lidmaatschap en de verenigingsdemocratie, over cultuur en leiderschap, over een beleids- en begrotingscyclus en zelfs over het onderliggende financiële model. Het gaat dan over sturing: de wijze waarop leden, actieve leden, werknemers en bestuurders samen die nieuwe vakbeweging tot een succes kunnen maken. De beschrijving daarvan noemen we het '**besturingsmodel**'. Het zal iedereen duidelijk zijn dat het hierna beschreven model tijd zal vragen om het in te richten. Het zullen immers voornamelijk bestaande verenigingen zijn, met bestaande statuten en reglementen, die als eerste deel gaan uitmaken van de nieuwe vakbeweging. Daarom is in hoofdstuk 5 aangegeven hoe het migratietraject er uit zou kunnen zien.

4.2 Hoofdstructuur

4.2.1 Uitgangspunten

Een eerste uitgangspunt vormen de strategische kaders van de nieuwe vakbeweging, die hiervoor in hoofdstuk 2 zijn geschetst. Belangrijk voor de besturing zijn de herkenbaarheid voor leden aan de basis en het zodanig vorm geven van de organisatie, dat het geheel meer is dan de losse delen. Die twee horen bij elkaar. Leden en niet-leden zien dat niet anders zo blijkt uit een enquête die in opdracht van kwartiermakers is uitgevoerd.

Succesvol opereren binnen het strategische kader vraagt om flexibiliteit. De ontwikkelingen in de omgeving van de nieuwe vakbeweging gaan snel. Daar moet snel op gereageerd kunnen worden. Besturing en organisatie bewaken echter ook de focus, stellen prioriteiten, benutten de kracht van het getal en zetten middelen doelmatig in. Ofwel: goede sturing moet er voor zorgen dat de som der delen meer is dan de afzonderlijke eenheden.

Samenwerking binnen de nieuwe vakbeweging zal vaak het karakter hebben van elkaar ondersteunen op basis van wederzijdse toegevoegde waarde of solidariteit. In die zin is de nieuwe vakbeweging als een netwerkorganisatie te beschouwen waarin samenwerken zelden een 'plicht' is, maar vooral tot stand komt op basis van vertrouwen en wederzijdse wensen. Een dergelijk organisatie wordt echter alleen maar succesvol als de wil om samen te werken en de bereidheid om van elkaar te leren aanwezig zijn. Dat zijn belangrijke gedragskenmerken die aandacht en soms sturing vragen.

Bij het ontwerp van de besturing en de organisatie is ook aandacht besteed aan meer algemene principes van goed bestuur en toezicht: zaken als transparantie, integriteit, maatschappelijke verantwoording, etc. behoren in een moderne vakbeweging ook hun plaats te krijgen.

4.2.2 Zelfstandige eenheden, solidariteit en zeggenschap

De kracht van herkenbaarheid en de macht van 'samen'

Een flexibele structuur en wijze van functioneren is bittere noodzaak om de uitdagingen van nu en de toekomst aan te kunnen. Leden worden geconfronteerd met de economische ontwikkeling in sectoren en met technologische ontwikkelingen op mondiaal niveau. Voor sommige beroepen/functies ontstaan regionale of zelfs mondiale markten (denk aan ICT, administratief personeel, chauffeurs, call center medewerkers, etc.). Voor werknemers is de regio veelal de belangrijkste plek om van werk naar werk te komen. De regio en regionale netwerken met een focus op regionale arbeidsvoorwaarden-afspraken zijn voor de nieuwe vakbeweging interessant om leden duurzame participatie in het vooruitzicht te stellen. Moderne communicatiemiddelen maken het mogelijk dat er veel sneller dan vroeger netwerken dwars door sectoren heen ontstaan.

De nieuwe vakbeweging gelooft in de kracht van pluriformiteit. Deze pluriformiteit komt tot uitdrukking in het scheppen van ruimte voor zelfstandige, autonome en voor leden herkenbare sectoren en doelgroepen. Leden staan op de eerste plaats en daarmee ook het zodanig organiseren van de belangenbehartiging en dienstverlening dat ze maximaal zijn toegesneden op hun verlangens en wensen. Er is dus ruimte voor verschillen. De *kracht* van pluriformiteit komt tot uitdrukking in de samenwerking tussen sectoren en doelgroepen. Dat is meer dan "de kracht van het getal". Samenwerking betekent dat de onderlinge deelbelangen van sectoren/doelgroepen verbonden moet worden, zodat op nationaal en internationaal niveau een krachtige partij ontstaat die niet alleen optisch veel leden heeft, maar ook daadwerkelijk spreekt namens die leden. Om dat te borgen moet er wel goed samengewerkt worden; men moet rekening houden met andere

belangen en bereid zijn tot het compromis. Het uitgangspunt van pluriformiteit heeft niet alleen consequenties voor de structuur, maar ook en misschien wel vooral voor de wijze waarop je met pluriformiteit omgaat en dat is cultuur. De structuur moet dus toegerust zijn voor pluriformiteit van groepen van mensen, die gemeenschappelijke belangen en behoeften op het werkerrein van de nieuwe vakbeweging hebben. Dat vraagt flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de organisatie om die veranderende belangen en behoeftes te volgen. Bij het ontstaan van nieuwe groepen moet de vakbeweging het vermogen hebben die groepen te herkennen, te erkennen en een plaats geven in de organisatie. Uitgangspunt is immers dat leden centraal staan en de organisatie dienstbaar is. De angst voor versnippering (de macht van het getal) moet overwonnen worden door het vertrouwen in diversiteit (de kracht van verscheidenheid). Tegelijkertijd vraagt dit wel een helder concept en duidelijke afspraken over de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

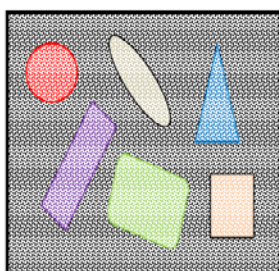
Om op bovenstaande ontwikkelingen effectief te kunnen reageren en het lid te bieden waar hij of zij om vraagt, is het onder andere noodzakelijk om:

- met toestemming van het lid zelf, gebruik te kunnen maken van lidgegevens op meer plaatsen dan alleen binnen de eenheid waar het lid zich in eerste instantie heeft aangemeld;
- te beschikken over een goede, voor alle onderdelen van de nieuwe vakbeweging toegankelijke informatie infrastructuur;
- gebruik te maken van o.a. 'sociale media' om de noodzakelijke netwerken te kunnen voeden en onderhouden;
- de mogelijkheid te bieden om te kunnen switchen van sector zonder administratieve rompslomp voor leden;
- arrangementen beschikbaar te hebben in lidmaatschap en dienstverlening van verschillende sectoren en doelgroepen.

Een hybride structuur komt tegemoet aan het uitgangspunt van diversiteit en aan de door de leden gewenste keuzemogelijkheden. Maar het moet wel betaalbaar blijven: betaalbaar voor leden en in kostenbeheersing voor de organisatie. Een hybride structuur betekent echter wel dat het systeem van lidmaatschappen complexer wordt. Dit leidt tot de conclusie dat een gemeenschappelijk basisbestand met ledengegevens noodzakelijk is. Het is ook sterk aan te bevelen een gemeenschappelijk front-office in te richten, die leden kan informeren en adviseren over de verschillende lidmaatschapsvormen en snel en slagvaardig de registratie kan uitvoeren.

Inrichting zelfstandige eenheden

Het belangrijkste organisatieprincipe dat helpt om de missie waar te maken door invulling te geven aan de kracht van de herkenbaarheid is 'bouwen van onderop'. Dat betekent vorm geven aan zelfstandige eenheden die opereren binnen de verbindende structuur van de nieuwe vakbeweging. De zelfstandige eenheden bestaan uit groepen mensen die zich met elkaar verbonden voelen, die met vergelijkbare problemen en uitdagingen worden geconfronteerd (in de zin van parallel lopende belangen en behoeften) en waarvan die verbondenheid past binnen het werkterrein van de nieuwe vakbeweging (met een verwijzing naar de missie). Zelfstandige eenheden geven vorm aan democratie. Hoe mensen zich verenigen en zich organiseren in entiteiten, is aan hen. De basis van heterogene zelfstandige eenheden kan als volgt grafisch worden weergegeven:



Solidariteit & strategische sturing

Zelfstandigheid leidt tot betrokkenheid en legt de zeggenschap en macht bij diegenen waar de eenheid voor bestaat: de leden. Binnen de nieuwe vakbeweging zijn de leden echter ook aanspreekbaar op solidariteit. Dat kan gaan om solidariteit op individueel niveau, maar ook op het niveau van de zelfstandige eenheid. Van die solidariteit zijn treffende voorbeelden: vanuit middelen in de Metaalsector werden acties in de Schoonmaak gefinancierd. Ambtenaren dragen bij aan vakbondswerk in de Zorg en vanuit de Grafische sector wordt bijgedragen aan de kunstensector. Solidariteit moet echter worden georganiseerd. Binnen de nieuwe vakbeweging gebeurt dat op het niveau van de koepel via een Weerstands en Actiefonds en via een Solidariteit en Investeringsfonds. Het eerste fonds gaat om algemene acties en CAO gerelateerde acties in brede zin. Het principe binnen het fonds is eenvoudig: financiering door alle bonden geldt voor acties die ook werkelijk alle bonden aangaan. Financiering van CAO gerelateerde acties gebeurt vanuit CAO gerelateerde zelfstandige eenheden. Dan is het ook mogelijk dat sectoren elkaar direct of in een groep ondersteunen. Dat gebeurt nu feitelijk binnen bonden, waarbinnen sprake is van meer dan één sector. De nieuwe vakbeweging faciliteert dergelijke vormen van solidariteit. Zelfstandige eenheden, die bereid en in staat zijn om te investeren in nieuwe of opkomende sectoren of in (financieel) zwakke sectoren kunnen zich ook aansluiten bij het Solidariteit & Investeringsfonds. Dat kan ook ad hoc, op basis van een bepaald thema. Deze mechanismen maken het mogelijk dat op totaalniveau op basis van strategische analyses, middelen worden ingezet voor groei, versterking en vernieuwing.

Sectorale eenheden

Als 'werk en inkomen' de basis voor de verbondenheid is, dan is het uitgangspunt dat die zelfstandige eenheden sectoraal, naar beroepsgroep of vak worden

ingericht⁴.

Het is echter aan het (potentiële) lid *zelf* om te kiezen waar hij of zij lid van wil worden. Dat geldt ook voor de doelgroepen Jong, Senior of Uitkeringsgerechtigd. Zij kunnen lid zijn van een sector/beroepsgerichte eenheid, van een doelgroep of van beide.

Voor zelfstandigen (ZZP'ers) kan een zelfstandige eenheid ontstaan. Voor zelfstandigen die ervoor kiezen primair lid te worden van een sector/beroepsgerichte eenheid bestaat de mogelijkheid zich daarnaast aan te sluiten bij de ZZP-eenheid die voor hen functioneert als 'doelgroep' en vice versa (zzp'ers die lid zijn van de eenheid ZZP kunnen zich ook aansluiten bij de sectorale eenheid).

Verenigingen

De zelfstandige eenheden zijn (bij voorkeur) verenigingen, vanwege de democratische waarborgen, die daarin besloten liggen. Zelfstandige eenheden, die bij de start van de nieuwe vakbeweging onderdeel zijn van een groter geheel zullen die taken en bevoegdheden die noodzakelijk zijn om als zelfstandige eenheid binnen de nieuwe vakbeweging te functioneren gedelegeerd of overgedragen moeten krijgen in de statuten van de vereniging waartoe zij behoren. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- a. goedkeuring van belangrijke besluiten van zaken die de sector betreffen
- b. benoeming van het bestuur van de zelfstandige eenheid
- c. vaststellen van begroting en jaarrekening van die sectorale eenheid (eventueel binnen de kaders gesteld door de grotere vereniging waar men deel van uitmaakt)
- d. bepalen wie als voorzitter de sectorale eenheid in de organen van de nieuwe vakbeweging vertegenwoordigt;

⁴ Binnen sommige verenigingen bestaan op dit moment ook lokale afdelingen. Ook vanuit de vakcentrale van de FNV wordt geopereerd op het lokale en regionale niveau. Dergelijke groepen moeten in de nieuwe vakbeweging ook een plaats krijgen.

- e. kiezen van een afvaardiging naar het ledenparlement (zie hierna)
- f. zich kunnen verbinden aan de uitvoering van besluiten van het bestuur en/of ledenparlement als het gaat om sectoroverstijgende zaken (voorbeeld: deelname aan campagnes, etc.)
- g. het eigenstandig, conform de eigen regelgeving daaromtrent, eigen beleid kunnen ontwikkelen en standpunten kunnen bepalen ten aanzien van sectoroverstijgende zaken.

In Dalfsen is vastgelegd (punt 15) dat bij de oprichting van de DNV de huidige verenigingsstructuren in tact blijven en dat bonden in een later stadium kunnen besluiten toe te treden tot de nieuwe vakbeweging. Uiteindelijk zal de bestaande vereniging⁵ (punt 18) na afloop van de transitiefase opgaan in de nieuwe structuur.

Doelgroepen

Als andere redenen voor de verbondenheid een rol spelen, dan kunnen ook groepen langs andere lijnen ontstaan. Dat zou kunnen gelden voor vrouwen⁶ of voor leden die zich naar fysieke plaats of regio willen organiseren. Netwerkorganisaties door sectoren en beroepen heen.

Het zijn vooral deze groepen, inclusief Jongeren, Uitkeringsgerechtigden, Senioren en ZZP'ers, die volledige erkenning dienen te krijgen. Het zijn de groepen die vinden dat ze hun positie nog teveel moeten bevechten. Dit terwijl toch ook hun belangen in het geding zijn bij grote wijzigingen op nationaal niveau. Met dit voorstel wordt die sterkere positie geregeld.

⁵ Niet helemaal duidelijk is wat hier bedoeld is: Kwartiermakers gaan er vanuit dat bedoeld is de huidige vereniging FNV (als vereniging van aangesloten bonden/verenigingen).

⁶ De vrouwenbond is gericht op een ontwikkeling richting netwerk

De kern van de verbondenheid van al deze groepen moet wel blijven liggen binnen de missie van de nieuwe vakbeweging, dus van werk en inkomen.

Er is plaats voor iedere groep met min of meer parallel lopende belangen en behoeften op het gebied van de missie van de nieuwe vakbeweging. Uitgaande van de huidige praktijk betekent dit, dat er twee invalshoeken zijn voor de inrichting van de organisatie:

- een indeling naar sector-, vak- en beroepsgeoriënteerde eenheden die zelf als zelfstandige eenheid actief zijn in het arbeidsvoorwaardelijk overleg en die zich richten op vak- en beroepsontwikkeling. We noemen deze groepen in het vervolg “Sectoren”;
- een indeling in zelfstandige eenheden die niet direct betrokken zijn aan de arbeidsvoorwaardelijke tafels, maar hun

eigen gemeenschappelijke belangen hebben. Binnen deze eenheden is men dus gericht op de specifieke kenmerken en wensen van de leden van die eenheid. Denk hierbij aan jongeren, senioren, uitkeringsgerechtigden, zzp-ers enz. We noemen deze groepen in het vervolg “Doelgroepen”.

Het specifieke kenmerk van de doelgroepen is, dat ze in alle sectoren kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld Vrouwen als doelgroep, terwijl vrouwen natuurlijk ook in alle sectoren kunnen voorkomen. Dat geldt ook voor zzp-ers als doelgroep, die natuurlijk ook in alle sectoren kunnen voorkomen. Sectoren en doelgroepen kunnen tegengestelde belangen hebben, maar ze zijn altijd met elkaar verbonden en zullen de samenwerking moeten zoeken in netwerkverband.

Activiteiten naar de behoefte van leden

In de nieuwe vakbeweging komen ‘doelgroepen’ en ‘sectoren’ elkaar in netwerkverband tegen en versterken elkaar. Leden, ongeacht sector of doelgroep, vinden elkaar op gemeenschappelijke wensen en behoeften. Of het nu gaat om de cursus ‘alles wat je moet weten om van jouw eerste baan bij de overheid een succes te maken’, de netwerkbijeenkomst ‘ondernemen in de zorg’ voor zelfstandigen zonder personeel, een cursus ‘onderhandelen voor vrouwen’ of het programma ‘voorbereiding op een nieuwe levensfase’.

Een ander voorbeeld betreft regionale en internationale samenwerking en belangenbehartiging (Eemshaven, Maasvlakte, Schiphol). Dergelijke verbanden zijn voor de toekomst van de vakbeweging van groot belang. Hierin zal dan ook met voorrang moeten worden geïnvesteerd – ook in termen van mensen en middelen -waarbij vooral sprake moet zijn van sector- overschrijdende vormen van beleidsontwikkeling en belangenbehartiging.

Je kunt lid zijn van een sector en van één of meer doelgroepen / netwerken tegelijkertijd. Dat past ook bij het uitgangspunt dat leden zelf bepalen waar ze bij willen horen. Samenwerking en kennisuitwisseling worden gestimuleerd in de nieuwe vakbeweging. Je kunt naast de

sector waar je lid van bent, opgeven in welke doelgroepen/netwerken je geïnteresseerd bent. Je krijgt dan, voor een nader te bepalen bedrag, het recht op informatie/participatie en toegang tot de belangenbehartiging en dienstverlening van die sector/doelgroep. Elke sector /doelgroep/ netwerk bepaalt zelf of voor gebruik van die dienstverlening dan nog extra betaald moet worden.

Het is mogelijk dat er groepen zijn, die noch in een sector, noch in een doelgroep willen functioneren als zelfstandige eenheid. Dan kan dit meer het karakter hebben van een netwerkverband dat al dan niet tijdelijk kan bestaan:

- 1) Een door de koepel te financieren activiteit, indien in principe alle bonden die

- groepering verankerd willen hebben (bijvoorbeeld: vrouwen netwerk, roze netwerk, netwerk voor migranten/etnische minderheden c.q. 'wereldburgers', eventueel ook een netwerk 'lokaal'⁷);
- 2) Van een door specifieke zelfstandige eenheden te financieren activiteit, indien een bepaald deel van de zelfstandige eenheden het belang van dat netwerk of die doelgroep (tijdelijk) ziet.

Binnen de nieuwe vakbeweging heeft elk lid stemrecht, zowel binnen zijn/haar eigen sector/doelgroep als voor de nieuwe vakbeweging als geheel. Het stemrecht van de sector en de doelgroep is nevensgeschikt, maar richt zich op andere zaken. Leden in doelgroepen hebben geen zeggenschap over zaken die aan arbeidsvoorwaarden of beroep zijn gerelateerd, dat is voorbehouden aan de leden van de sectoren. Indien je naast zeggenschap in je eigen sector/doelgroep ook zeggenschap wilt in een andere sector/doelgroep is er de mogelijkheid van het dubbellidmaatschap. Je bent dan twee keer lid, betaalt twee keer contributie maar hebt dan ook stemrecht in beide sectoren/doelgroepen en kunt gebruik maken van de dienstverlening in beide sectoren/doelgroepen. Ook in dit geval heb je echter maar één keer stemrecht voor de nieuwe vakbeweging als geheel (bijvoorbeeld voor het ledenparlement) want het principe is; één persoon, één stem.

De nieuwe vakbeweging zal interessante lidmaatschapsarrangementen moeten ontwikkelen. Om de verschillende arrangementen inzichtelijk en overzichtelijk te houden voor leden, wordt sterk aanbevolen op termijn een

gemeenschappelijk (basislid)maatschap te ontwikkelen voor alle sectoren/doelgroepen waarvan het gemeenschappelijke deel van de belangenbehartiging en dienstverlening onderdeel is.

Eenheid voor realisatie gemeenschappelijke doelen

In Dalfsen zijn 5 gebieden benoemd waarop sprake is van gemeenschappelijkheid en dus bevoegdheden aan de gemeenschappelijkheid worden overgedragen.

Het betreft:

- 1. Het formuleren van een agenda voor het centrale niveau: nationaal en internationaal.*
- 2. De bevoegdheid om op centraal niveau afspraken te maken met betrekking tot sectoroverstijgende belangen.*
- 3. Het investeren van mensen en middelen in (nieuwe) sectoren en beroepsgroepen.*
- 4. Het oprichten van een nieuwe vakorganisatie te faciliteren.*
- 5. Het beslechten van domeindiscussies tussen bonden.*

Om inhoud te geven aan deze vijf punten is het volgende nodig:

- ad 1: een centraal apparaat zal nodig zijn om de centrale agenda te formuleren. Verbinding met de zelfstandige eenheden die bijvoorbeeld onderwerpen kunnen aandragen. Een centraal orgaan is nodig om tot de evenwichtige bespreking en besluitvorming ten aanzien van de agenda te komen;
- ad 2: gedefinieerd zal moeten worden wat sectoroverstijgende belangen zijn. Daarvoor ligt zowel een centrale verantwoordelijkheid als een verantwoordelijkheid bij de zelfstandige sectoren. De meningen over de inhoud kunnen verdeeld zijn. Bovendien zullen

⁷ Afhankelijk van de positionering van het lokale/regionale werk in de nieuwe vakbeweging

die belangen wisselen in de tijd. Nodig is een orgaan, waarbinnen tot evenwichtige bespreking, afstemming en besluitvorming over de sectoroverstijgende belangen wordt gekomen;

- ad 3: het afwegen waarin te investeren, met een goede strategische analyse. Niet alleen inzake sectoren en beroepsgroepen, maar ook wat betreft de verwachte ontwikkelingen die van invloed zijn op alle huidige en mogelijk toekomstige groepen die zich verbonden voelen met de nieuwe vakbeweging (jongeren, ouderen, uitkeringsgerechtigden, etc.) van belanghebbenden. Een dergelijke analyse uitvoeren vraagt om zowel kwalitatief als kwantitatief adequate capaciteit. De financieel-economische beoordeling vraagt om 'groeps-controllers' capaciteit;
- ad 4: als investeren uitmondt in de oprichting van een nieuwe zelfstandige eenheid zal vanuit de bestaande eenheden en organen van de nieuwe vakbeweging ondersteuning mogelijk worden gemaakt. Dat kan gaan om geld en kennis, maar bijvoorbeeld ook om mensen en systemen;
- ad 5: het beslechten van domeindiscussies tussen zelfstandige eenheden (en in een overgangssituatie: bonden) vraagt een orgaan,

waarbinnen op evenwichtige wijze discussie en besluitvorming plaats kan vinden. Daarnaast kan de behoefte bestaan aan het verkrijgen van objectieve gegevens. En een centraal orgaan moet samenwerking stimuleren, mogelijk maken en faciliteren. Dit moet snel en effectief gebeuren. Slependede interne discussies zijn niet in het belang van de leden en tast het gezag aan van de nieuwe vakbeweging als geheel.

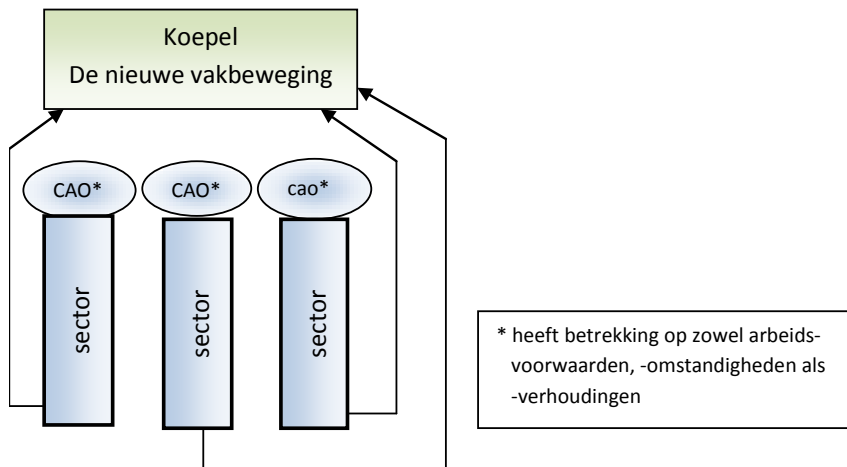
Alle overige beleidsterreinen en activiteitengebieden behoren tot het domein van de zelfstandige eenheden. Dit betekent in principe dat de sectoren/doelgroepen zelf verantwoordelijk zijn voor de vertegenwoordiging op nationaal niveau van hun eigen deelbelangen. Uit oogpunt van effectiviteit is het verstandig afstemming te zoeken met de andere sectoren/doelgroepen en de koepel.

Samenvattend is er behoefte aan verschillende decentrale, autonome en voor de leden herkenbare sectoren en doelgroepen. Daarnaast is er behoefte aan een krachtige verbindende koepel, die de gemeenschappelijke belangen vertegenwoordigt, een taak heeft in de ontwikkeling van de vakbeweging als geheel en de interne domeindiscussies beslecht.

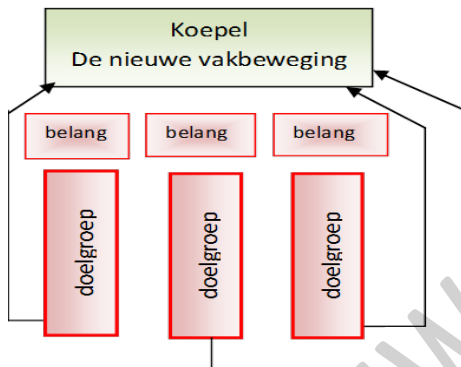
[Alle betrokkenen (leden en niet-leden) hebben aangegeven dat een gemeenschappelijke agenda op koepelniveau van belang is. Deze gemeenschappelijke agenda bestaat uit een inhoudelijke agenda die de koepel nastreeft in de overleggen en contacten op nationaal (en internationaal) niveau, zoals overleg met werkgeversorganisaties, het kabinet, politieke partijen en de overheid. Dit kan bestaan uit sectoroverstijgende vraagstukken, zoals bijvoorbeeld inkomen bij pensionering, werkloosheid of arbeidsongeschiktheid. Deze kan ook bestaan uit thema's als arbeidsbemiddeling tussen sectoren, kwaliteit van de arbeid. Daarnaast kunnen de zelfstandige eenheden ook besluiten dat ze gezamenlijk willen investeren in bepaalde sectoren of beroepsgroepen (de witte vlekken), en kunnen ze goede initiatieven van werknemers om zich te organiseren ondersteunen (inhoudelijk en/of financieel). Welke inhoud precies aan de gemeenschappelijke taken wordt verricht zal besloten moeten worden door de zelfstandige eenheden, via hun vertegenwoordiging in het ledenparlement en in dialoog met het dagelijks bestuur.

Uit de Werkconferentie Soesterberg, 23 april 2012

We noemen het centrale orgaan 'de koepel'. In relatie tot de zelfstandige sectorale eenheden kan de koepel als volgt grafisch worden weergegeven.



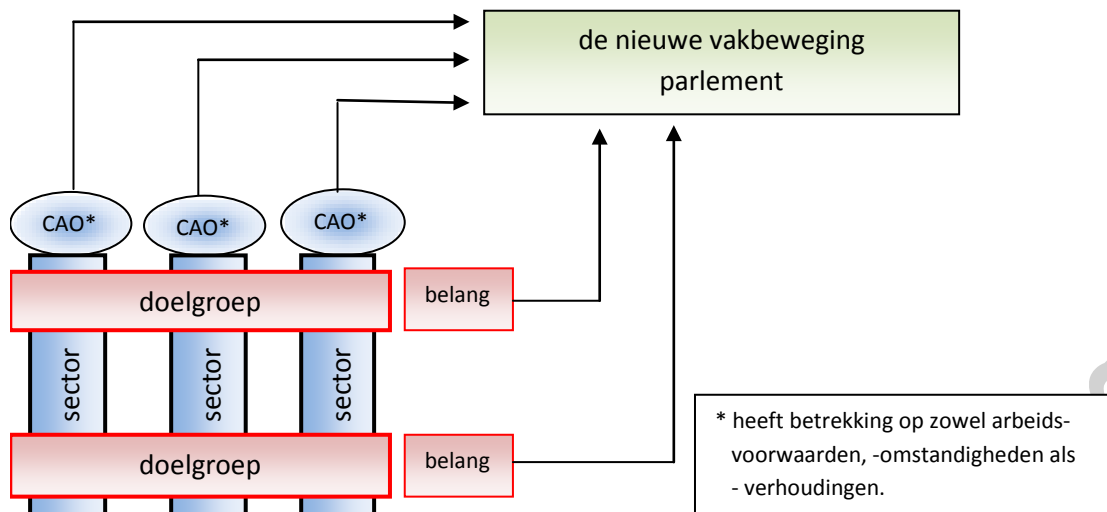
Langs de lijnen van de doelgroepen is het beeld als volgt:



Door de elementen, zoals die hiervoor zijn weergegeven te combineren ontstaat een matrixorganisatie van doelgroepen en sectoren, elk georganiseerd op het eigen gemeenschappelijk belang. Die belangen zijn democratisch vertegenwoordigd in de koepel via zeggenschap in het Ledenparlement (zie voor een verdere toelichting op het Ledenparlement paragraaf 4.2.4), volgens het principe 'one man, one vote'

Het is ook mogelijk dat iemand er voor kiest zich niet aan te sluiten bij een sector of doelgroep, maar bijvoorbeeld primair uit solidariteit met de nieuwe vakbeweging als geheel lid wil worden. In dat geval wordt iemand lid van de sector 'ungebondenen'⁸. De sector 'ungebondenen' functioneert als een volwaardige sector. Lidmaatschap van de sector 'ungebondenen' wordt ook wel 'rechtstreeks lidmaatschap' genoemd. Om de kracht van sectoren en beroepen zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen wordt aansluiting bij sectoren / beroepen wel aanbevolen en gestimuleerd: daar is immers een kerntaak van de nieuwe vakbeweging namelijk de zeggenschap op arbeidsvoorwaardelijk terrein belegd. Schematisch ziet dat er zo uit.

⁸ Voor leden van de nieuwe vakbeweging die geen lid willen zijn van sector of doelgroep is voorlopig de naam 'ungebondenen' gebruikt. Leden kunnen in een later stadium zelf een andere naam kiezen.



Samenvattend geldt dat:

- mensen lid kunnen worden bij een sector (zelfstandige eenheid gebaseerd op sector/beroep);
- mensen ook lid kunnen worden bij een doelgroep (zelfstandige eenheid gebaseerd op een netwerk van mensen die gemeenschappelijke belangen hebben op het gebied van werk en inkomen, zoals jongeren, vrouwen, senioren, zzp-ers, uitkeringsgerechtigden, woon/werkplaats, etc.);
- mensen, anders dan van een sector of doelgroep, rechtstreeks lid kunnen worden van de nieuwe vakbeweging. Deze leden willen zich niet verbinden aan een sector of doelgroep maar wel lid worden van de nieuwe vakbeweging. Zij worden georganiseerd in een sector met als werknaam "ongebondenen";
- een lidmaatschap van een sector/doelgroep impliceert automatisch een lidmaatschap⁹ van de nieuwe vakbeweging-koepel, leden kunnen aangeven wanneer een dubbellidmaatschap niet gewenst of niet mogelijk is in verband met hun beroep;
- mensen oefenen zeggenschap uit in de sector/doelgroep waar ze lid van zijn. Ieder mens in een zelfstandige eenheid en doelgroep/netwerk van de nieuwe vakbeweging heeft evenveel zeggenschap in de nieuwe vakbeweging als geheel;
- Mensen kunnen hun interesse voor een andere sector/doelgroep aangeven en krijgen daarmee het recht op informatie, participatie en daarnaast toegang tot de dienstverlening van die sector/doelgroep;
- Donateurschap wordt mogelijk gemaakt voor mensen die de vakbeweging willen ondersteunen.

Centraal staat dat leden zelf kiezen waar ze lid van willen zijn. Oudere leden van een sector gaan dus bijvoorbeeld niet automatisch over naar de doelgroep ouderen. Dat gebeurt alleen

⁹ Omdat hier ook privacy regels op van toepassing zijn en de exacte juridische vormgeving van deze relatie nog niet vaststaat moet het woord 'lidmaatschap' worden opgevat als het aangaan van een relatie, waardoor het lid in staat gesteld wordt rechtstreeks zeggenschap in de koepel uit te oefenen en het mogelijk te maken dat zijn/haar gegevens voor belangenbehartiging en dienstverlening binnen alle onderdelen van de nieuwe vakbeweging ingezet kunnen worden.

wanneer zij daarvoor zelf kiezen omdat ze van mening zijn dat hun belangen daar beter behartigd worden, of de dienstverlening beter aansluit bij hun behoefte. Een overstap van sector naar doelgroep is niet altijd logisch, omdat sectoren ook aandacht zullen schenken aan ouderen in termen van belangenbehartiging en dienstverlening.

De zeggenschap in de zelfstandige eenheden gaat over datgene wat in die eenheid het meest dichtbij de behoefte van de leden ligt, zoals:

- collectieve arbeidsvoorwaarden;
- arbeidsomstandigheden en ontwikkeling (gewoon goed werk);
- ledendemocratie.

Samenwerking is prima, maar er moet voorkomen worden dat er onevenwichtigheid in de organisatie ontstaat door het ruim definiëren van het begrip sector en/of het fuseren/samengaan van sectoren en/of doelgroepen. Een sector zou daarmee doorslaggevend kunnen worden in de besluitvorming waardoor het uitgangspunt van 'de kracht van diversiteit' geweld aangedaan kan worden.

Er wordt een speciale commissie in het leven geroepen die tot taak krijgt een advies te geven aan het bestuur wanneer een zelfstandige sector/doelgroep op grond van het aantal leden een zeggenschap in het totaal krijgt die boven de 16% ligt. Deze 16% is afgeleid van het gegeven dat voor besluitvorming soms tweederde meerderheid gevraagd wordt. Een samenwerking van twee grote sectoren/doelgroepen zou dus al kunnen leiden tot ongewenste onevenwichtigheid in de besluitvorming.

De zeggenschap van een individuele sector zal, onafhankelijk van het advies, nooit boven de 16% kunnen komen. Het voorgaande geldt ook voor de sector 'ongebondenen'.

De wijze van indeling in sectoren/doelgroepen en het tijdspad wat daarbij kan worden gehanteerd is in hoofdstuk 5 Migratietraject beschreven. Een eerste ruwe inschatting is dat er circa 40-60 sectoren kunnen worden gevormd,

maar dit is sterk afhankelijk van de vraag hoeveel niet-FNV bonden zullen toetreden. De invulling en mogelijke vormen van het lidmaatschap worden in paragraaf 4.3 nader toegelicht.

4.2.4 Besturing op hoofdlijnen
Binnen de nieuwe vakbeweging worden onderscheiden:

- zelfstandige eenheden:
 - sectoren: zelfstandige eenheden naar sector en/of beroep;
 - doelgroepen: zelfstandige eenheden naar doelgroep en belang;
- de koepel: het orgaan van waaruit sturing wordt gegeven aan de gemeenschappelijke agenda.

Zelfstandige eenheden

Vanuit het principe dat de sectoren en doelgroepen zelfstandig zijn, bepalen de leden van deze eenheden zelf op welke wijze zij intern georganiseerd zijn. Vanuit de missie en doelstellingen van de nieuwe vakbeweging worden bestuurders van een eenheid gekozen op een door de meerderheid van de leden goedgekeurde democratische wijze. Aanbevolen wordt het volgende:

- leden van een eenheid kiezen via een transparante procedure uit een kandidatenlijst en op basis van een profiel, leden voor het bestuur van die eenheid;
- tenminste de voorzitter wordt rechtstreeks door de leden van die eenheid gekozen.

De vertegenwoordiging van de zelfstandige eenheden in het (centrale) Ledenparlement komt ook langs democratische weg tot stand. De leden van het ledenparlement hebben een zittingstermijn van 4 jaar. Alle eenheden organiseren verkiezingen en kunnen leden stemmen op kandidaten op een kandidatenlijst.

Het gewicht van de stem van een lid van het Ledenparlement wordt bepaald door het aantal leden dat dit lid vertegenwoordigt. Bij een ledenaantal boven een in te stellen grenswaarde kan een zelfstandige eenheid een of meer extra

leden van het Ledenparlement benoemen op de wijze zoals hiervoor is geschetst.

Koepel

Binnen de koepel worden onderscheiden:

- het ledenparlement;
- een bestuur van zeven personen met daarbinnen
- een dagelijks bestuur van drie personen

Deze organen worden ondersteund vanuit een (koepel-)organisatie. De organen worden hierna kort toegelicht.

Het *Ledenparlement* bestaat uit rechtstreeks gekozen leden vanuit de sectoren en doelgroepen. De voorzitter fungeert als technisch voorzitter (vergelijk tweede kamer) en wordt uit of op voordracht van een commissie uit het Ledenparlement verkozen. Het Ledenparlement is het hoogste orgaan in de vereniging. Het ledenparlement keurt het meerjarenplan, het jaarplan en de begroting van de koepel goed en stelt de jaarrekening van de koepel vast. In genoemde stukken zijn begrepen de ontwikkeling en omvang van het actie- en weerstandsfonds en het investeringsfonds. Het dagelijks bestuur stelt deze documenten op. De plannen hebben betrekking op de vijf taakgebieden voor de koepel, zoals die hiervoor zijn beschreven. Per kwartaal toetst het Ledenparlement de voortgang in de plannen en bespreekt de consequenties van de actuele ontwikkelingen en de wijze waarop het dagelijks bestuur zich voornemt daarmee om te gaan. Een commissie/presidium bereidt de agenda voor. Naar behoefte wordt vaker bijeen gekomen. Voor het lidmaatschap van het Ledenparlement geldt een zittingstermijn van vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming van nogmaals vier jaar. Elke twee jaar vinden verkiezingen plaats voor de helft van de zetels in het parlement.

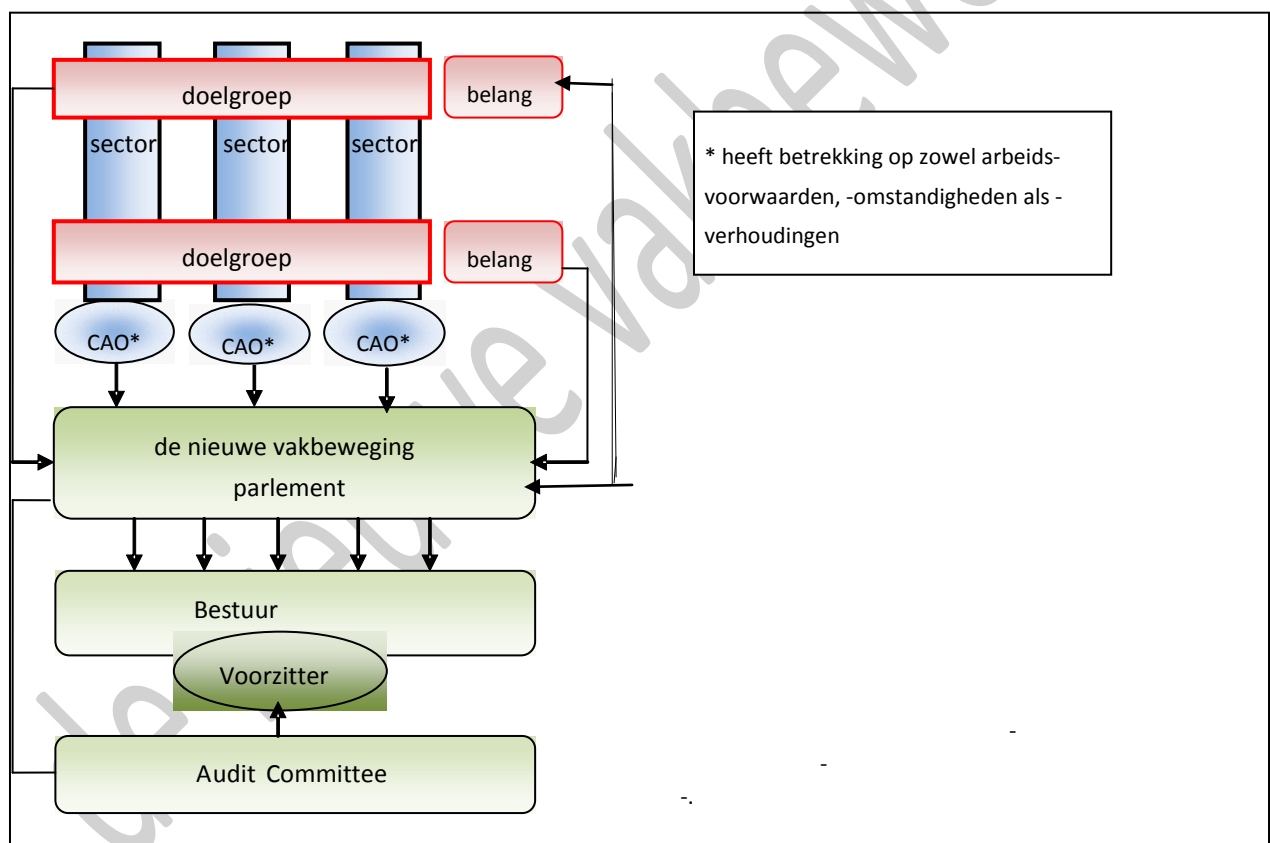
Besluiten worden in het Ledenparlement bij gewone meerderheid genomen. Voor sommige besluiten, zoals het wijzigen van statuten, het tussentijds ontslaan van de voorzitter of het afwijzen van een verzoek van de voorzitter van het bestuur voor een ledenraadpleging, is een gekwalificeerde meerderheid (2/3) nodig. De besluiten van het Ledenparlement zijn bindend voor alle sectoren en doelgroepen van de nieuwe vakbeweging.

Aan delegaties van sectoren / doelgroepen van meer dan één persoon worden eisen uit oogpunt van diversiteit gesteld. Het streven is immers om een goede afspiegeling te zijn van de groepen die de vakbeweging vertegenwoordigd.

Het *Bestuur* bestaat uit zeven leden, waarvan de drie (voltijds-) leden: de voorzitter, de secretaris en de penningmeester in functie worden benoemd. De overige vier leden komen uit de groep van sector/doelgroep voorzitters en worden door het Ledenparlement gekozen. Alle leden van het bestuur worden door Ledenparlement benoemd. De voorzitter wordt rechtstreeks door alle leden van de nieuwe vakbeweging gekozen op basis van een kandidatenlijst. Een commissie uit het Ledenparlement wordt op voordracht van het bestuur benoemd tot kandidaatstellingscommissie. De kandidaat voorzitter wordt om op de kandidatenlijst te komen, voorgedragen door minimaal drie besturen van sectoren of doelgroepen en/of heeft de steun van duizend leden. Het profiel is opgesteld door de kandidaatstellingscommissie uit het Ledenparlement. Het profiel is door het Ledenparlement goedgekeurd en is openbaar. Voorafgaand aan de stemming heeft de kandidaatstellingscommissie een gesprek met ieder van de kandidaten, waarin wordt ingegaan op de match met het profiel. Uiteindelijk bepaalt een kandidaat zelf of hij/zij zich daadwerkelijk verkiesbaar stelt.

Het bestuur ontvangt op basis van een beleidsplan met jaarbegroting een mandaat van het Ledenparlement. Het staat het parlement echter vrij onderwerpen te benoemen, waarop een specifieke, aan tijd of andere grenzen gebonden mandaat dient te worden verleend. Het bestuur heeft de mogelijkheid om ten overstaan van de hoogste democratische organen, bonden uitleg en toelichting te geven over sector overstijgende belangen en standpunten. De vier leden van het bestuur die zijn gekozen uit de kring van de voorzitters van de sectoren/doelgroepen hebben als specifieke taak het contact met de besturen van de sectoren/ doelgroepen te onderhouden. Daartoe zullen zij tenminste tweemaal per jaar de voorzitters op thematische onderwerpen bijeen roepen. Ook voor het dagelijks bestuur geldt een zittingstermijn van vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming van nogmaals vier jaar. Een extern benoemd Audit Committee bestaat uit driepersonen. Het Committee heeft tot taak in opdracht van het Ledenparlement toezicht te houden op de effectiviteit en efficiency van het beleid van het gemeenschappelijk bestuur en haar gevraagd en ongevraagd te adviseren over de bedrijfsvoering en investeringsprogramma's. Elk kwartaal rapporteert het Committee schriftelijk aan het Ledenparlement de bevindingen.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Het voorgaande leidt tot de volgende verdeling van bevoegdheden over het type eenheden binnen de nieuwe vakbeweging. Voor alle onderdelen geldt dat de bevoegdheden binnen het geheel van het strategisch kader van de nieuwe vakbeweging moeten passen.

Onderwerp	Zelfstandige eenheid	Gemeenschappelijk (*)	'Vrijwillig' samen
Collectieve belangen <ul style="list-style-type: none"> • Sectoraal / beroepsgericht • Specifiek: arbeidsvoorwaarden • (Secundaire) doelgroepgericht 	<ul style="list-style-type: none"> • volledig bevoegd <i>binnen</i> sector / beroep • bevoegd binnen centrale kaders (bijv. bandbreedte) • volledig bevoegd <i>binnen</i> doelgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • bevoegd mbt sector / beroepsoverstijgend • bewaakt kaders • kaders / bandbreedte • bevoegd mbt doelgroep-overstijgend • bewaakt kaders 	<ul style="list-style-type: none"> • incidenteel bevoegd na mandatering eenheden • incidenteel bevoegd na mandatering eenheden
Individuele belangen	<ul style="list-style-type: none"> • exclusief 	<ul style="list-style-type: none"> • uitsluitend bewaken kaders 	<ul style="list-style-type: none"> • obv overeenkomst
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • bevoegd / in afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> • bewaakt kaders 	<ul style="list-style-type: none"> • obv overeenkomst

(*) Vanzelfsprekend gaat het om een gemeenschappelijk orgaan op basis van democratische grondslag.

4.2.5 Overige specifieke onderwerpen

Strategische projecten

De sectoren/doelgroepen zullen van onderop aan gaan geven wat de actuele issues zijn die binnen die sectoren/doelgroepen spelen. Deze zullen worden besproken en gebundeld in de plan/beleidscyclus. Het is vooral de taak van de koepel om de samenhang te destilleren tussen de aangedragen onderwerpen. Daarnaast zal de koepel de verbinding moeten leggen met nationale en internationale ontwikkelingen op sociaaleconomisch terrein. Op deze manier is de koepel in staat zijn eigen agenda te bepalen over de belangrijkste beleidsissues op nationaal en internationaal terrein. En die te bespreken met de externe stakeholders. Dit is een eigen verantwoordelijkheid van de koepel waaraan in nauw overleg met de sectoren invulling wordt gegeven. De uitwerking van het beleid komt projectmatig tot stand en de uitkomst wordt voorgelegd aan het Ledenparlement (zie hiervoor ook hoofdstuk 4.6).

Hier liggen kansen om succesvolle projecten vanuit de sectoren/doelgroepen breder toe te passen binnen de nieuwe vakbeweging. Een voorbeeld is het strategisch belang van de doelgroep jongeren. Een gemeenschappelijke actie op dit terrein zou gebruik moeten / kunnen maken van de kennis en ervaringen die de diverse sectoren al hebben opgedaan. Een ander voorbeeld is het strategisch belang om aan te sluiten bij de toenemende decentralisatie van zeggenschap bij de overheid. Hier zou gebruik moeten worden gemaakt van de kennis en ervaring van huidige lokale en regionale samenwerkingsprojecten zoals in het Gooi.

Arbeidsvoorwaardencoördinatie

Uitgangspunt is dat leden in sectoren zoveel mogelijk invloed uitoefenen op de sectorspecifieke arbeidsvoorwaarden. Daar waar er sectoroverstijgende politieke maatregelen worden genomen is coördinatie en solidariteit aan de orde. Speciale aandacht verdient dan het mandaat dat wordt gegeven. Als het over loonstijging gaat ligt voor de hand dat

daarin eerder sprake is van een bandbreedte, dan een vast percentage. Uiteindelijk is dit echter een punt voor het Ledenparlement.

Netwerkaanpak internationaal

De sectoren zullen behoefte houden aan ondersteuning voor hun specifieke internationale sectororganisaties (GUF's). Voorgesteld wordt de internationale adviseurs te laten samenwerken in een platform, waar sectoren vragen kunnen neerleggen. Op die manier kan de lobby beter op elkaar worden afgestemd en is meer deskundigheid beschikbaar dan als de zelfstandige eenheden dat zelf in huis moeten hebben.

Nieuwe methoden

De nieuwe vakbeweging zal een platform vormen voor het uitwisselen en ontwikkelen van nieuwe methoden. Bijvoorbeeld het inzetten van sociale media. Daar wordt nu al volop mee gepioneerd, zowel door de bonden als de huidige vakcentrale, maar met een expertisecentrum kan dat veel intensiever en professioneler worden opgepakt.

Het geven van individueel advies door kaderleden zou ook meer thuis achter de computer kunnen, dat is laagdrempeliger voor zowel lid als kaderlid en flexibeler (tijd- en plaatsonafhankelijk). Uiteraard is de borging van de kwaliteit van het advies daarbij cruciaal.

Voor mensen die daar prijs op stellen zou bij voorkeur tegelijkertijd de mogelijkheid van fysiek contact meer beschikbaar moeten komen (regionale ontmoetingspunten).

Democratie/draagvlak

De nieuwe media bieden grote mogelijkheden voor contact met

(potentiële) leden, die nu lang niet altijd optimaal benut worden. Het kan gaan om brede ledenpeilingen of ledenraadplegingen over beleid, maar ook om communities en discussiefora rond specifieke onderwerpen. Ervaringen van andere organisaties leren dat je geïnteresseerden (ook niet-leden) via crowd sourcing actief kunt betrekken bij het verzamelen van feiten en het ontwikkelen van visie/beleid.

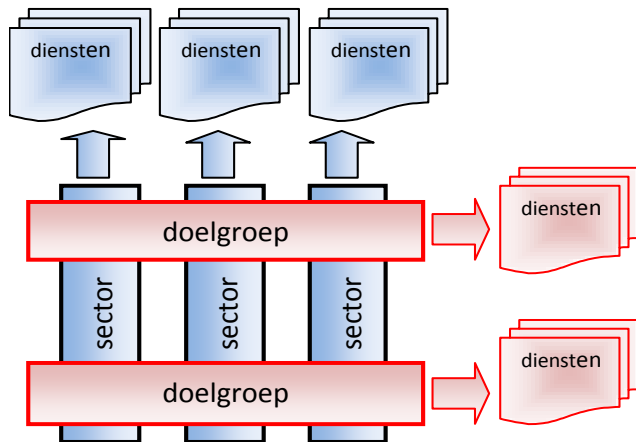
Naast de besluitvorming door de leden in een bepaalde sector kunnen niet-leden bij cao-akkoorden betrokken worden via een peiling. Nationale akkoorden die per definitie voor alle werknemers van belang zijn, kunnen incidenteel ook aan het bredere publiek worden voorgelegd.

Organisatie van de dienstverlening

Elke sector en doelgroep kent de eigen leden en kent de belangen/behoefte van deze leden. Daarom heeft men de mogelijkheid om van daaruit de diensten te organiseren; dat is maatwerk. Wanneer een lid van een doelgroep of sector graag gebruik wil maken van diensten van een andere sector zijn er twee mogelijkheden:

- Hij/zij maakt dit kenbaar en de sector/doelgroep gaat die dienst zelf alsnog leveren (of koopt deze in bij de andere sector/doelgroep). NB: Sectoren/doelgroepen zullen hierop attent zijn anders zullen ze leden gaan verliezen;
- Hij/zij laat registreren dat hij/zij interesse heeft voor de andere sector/doelgroep; dit geeft, tegen een beperkte vergoeding, recht op informatie/participatie (nieuwsbrief/uitnodigingen voor bijeenkomsten en dergelijke) en geeft toegang tot de dienstverlening van die sector/doelgroep.

Schematisch ziet dat er als volgt uit.

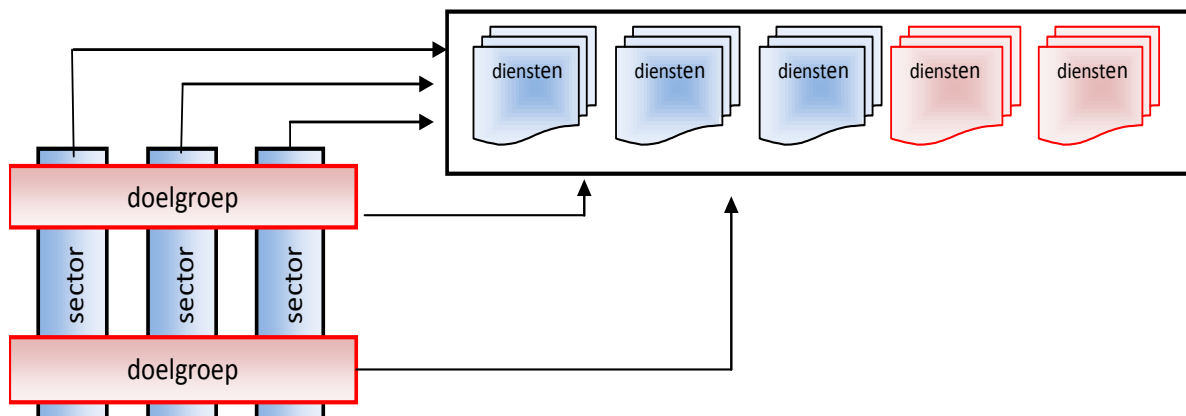


Wanneer blijkt dat diensten veel overeenkomsten hebben, heeft het voordelen om die diensten gemeenschappelijk uit te (laten) voeren. Daarmee ontstaat op de lange termijn wellicht de mogelijkheid om de diensten voor iedereen toegankelijk te maken. Er ontstaat dan soort menu-structuur waarbij elk lid bovenop het basislidmaatschap zijn eigen dienstenpakket kan samenstellen. Voor elke dienst wordt een bijdrage gevraagd waardoor het lid zelf invloed heeft op de contributie. Er zijn natuurlijk ook mengvormen mogelijk: een deel van de diensten is gekoppeld aan sector/doelgroep en maakt dus heel specifiek onderdeel uit van de contributie van die eenheid en een ander deel van de diensten is voor iedereen toegankelijk en naar behoefte in te kopen.

Dit model beoogt twee effecten namelijk;

- De inhoudelijke dienstverlening zal steeds verder verbeteren doordat er onderlinge vergelijking mogelijk is
- Het zal de samenwerking stimuleren; beter een goede dienst bij je collega ingekocht, dan zelf "opnieuw het wiel uitvinden"

Schematisch ziet dat er als volgt uit.



Werkorganisatie

In dit voorstel komt de inrichting van de werkorganisatie(s) binnen de nieuwe vakbeweging niet aan de orde. Het ligt voor de hand dat de werkorganisaties en de inrichting ervan, de veranderingen van de vereniging volgt. Verdere gedachtevorming en uitwerking zijn noodzakelijk, maar kan een ander tijdspad hebben dan het tijdspad van de inrichting van de verenigingsstructuur. Dat zal ook nodig zijn om op verantwoorde en effectieve wijze de werkorganisaties van bestaande bonden en de vakcentrale te betrekken bij het veranderproces en om recht te doen aan medezeggenschap. Ook hier is samenwerking van belang voor het slagen van de verandering.

4.3 Lidmaatschap

In de vorige paragraaf zijn de hoofdlijnen van de lidmaatschapsstructuur geschetst. Mede op basis van de onder 4.2.1 genoemde uitgangspunten is die globale invulling hierna verder uitgewerkt.

Leden bepalen zelf waar zij zich bij aansluiten. Lidmaatschap betekent in dit verband het aangaan van een lidmaatschapsovereenkomst. Die overeenkomst wordt in principe aangegaan met de zelfstandige eenheid, waar het (potentiële) lid zeggenschap wil uitoefenen. Van de overeenkomst maakt deel uit een bepaling waaruit blijkt dat tegelijkertijd rechten aan de koepel worden verleend om gebruik te maken van gegevens van het lid en het lid op te roepen voor acties en stemmingen. Daarmee verkrijgt het lid ook het recht om deel te nemen aan ledenraadplegingen en zitting te nemen in het ledenparlement (voor sommige leden geldt een bijzondere regeling omdat het beroep niet toestaat dat de gegevens aan de koepel worden verstrekt).

De zelfstandige eenheid waar het lid zijn zeggenschap heeft neergelegd, is rechthebbende van de contributie. De zelfstandige eenheden zijn onderling en met de koepel overeengekomen dat er van de contributie direct afdrachten aan de koepel worden verrekend / gestort.

De centrale vakbondseenheid voor 'ongebonden leden' heeft de positie van een sector. Dat wil zeggen dat er sprake is van een eigen ledenraad en afvaardiging naar het Ledenparlement en dat voor deze sector dezelfde criteria gelden als een sector.

Indien een lid ook in een andere sector/doelgroep zeggenschap wil hebben, moet hij/zij daar opnieuw lid van worden. Dit is het zogenaamde dubbellidmaatschap. Hij/zij betaalt twee keer contributie en heeft in beide sectoren/doelgroepen zeggenschap en toegang tot de dienstverlening. Ook bij het dubbellidmaatschap blijft het principe gelden 'van één persoon, één stem'. Dat betekent dat je maar één stem hebt voor de nieuwe vakbeweging als geheel, in de koepel (bijvoorbeeld voor het Ledenparlement, bestuur en referendum).

De zelfstandige eenheden dragen zorg voor collectieve en individuele belangenbehartiging. Een deel van de contributie wordt afgedragen aan of bestemd voor de koepel op basis van deels collectieve (voor alle bonden geldende) en deels individuele (voor de specifieke bond geldende) afspraken tussen bond en koepel.

Door het aangaan van het lidmaatschap en het feit dat een lid dan ook deel gaat uitmaken van de nieuwe vakbeweging als geheel, ontstaat het recht om ook andere interessegebieden aan te geven ('vinkjes' te zetten), voor andere sectoren of doelgroepen.

Mensen kunnen ook direct lid worden van de nieuwe vakbeweging. Dit zogenaamde 'rechtstreekse lidmaatschap' is van gelijke

‘waarde’ als het lidmaatschap van een van de sectoren, immers dit betreft de vereniging van ‘ongebonden’ die eenzelfde status heeft als een sector. Dat betekent dat ook bij een rechtstreeks lidmaatschap collectieve en individuele belangenbehartiging voor het lid beschikbaar is. De concrete inhoud van deze dienstverlening zal nader vastgesteld moeten worden. Afhankelijk van die concrete invulling zal deze dienstverlening deels centraal geregeld zijn en deels via vakbonden ‘ingekocht’ worden. Zo ontstaat een structuur waarin mensen lid zijn van de nieuwe vakbeweging Bouw, de nieuwe vakbeweging Metaal, de nieuwe vakbeweging Onderwijs, de nieuwe vakbeweging Zelfstandigen of van de nieuwe vakbeweging “Ongebonden”. We maken onderscheid tussen het primaire lidmaatschap waaraan de zeggenschap en de contributie is verbonden en het secundaire lidmaatschap (waarvoor een lid de vinkjes zet). Het secundaire lidmaatschap geeft recht op informatie, participatie van de betreffende sector/doelgroep én toegang tot de dienstverlening en de belangenbehartiging van die sector/doelgroep. Het recht op “toegang tot de dienstverlening” betekent niet automatisch dat je kosteloos gebruik kunt maken van die dienstverlening. De sectoren/doelgroepen bepalen zelf of ze het secundaire lidmaatschap relatief goedkoop maken door alleen informatie/participatie te bieden (en voor de diensten een extra bijdrage te vragen) of dat ze een wat hoger bedrag voor het secundaire lidmaatschap vragen waarin het gebruik van de diensten al begrepen zit. Op deze manier kan bovenop het basislidmaatschap een menustructuur van diensten ontstaan waaruit het lid kan kiezen. Mensen hebben altijd de mogelijkheid de vakbond in het algemeen te steunen. Deze steunleden van de nieuwe vakbeweging

worden geïnformeerd over actuele zaken binnen de vakbeweging en worden indien wenselijk betrokken bij ledenpeilingen.

Indien een ledengroep een zelfstandige status wil hebben dan wordt zij in eerste instantie als groep lid van de koepel. Binnen de koepel heeft de organisatie dezelfde rechten als een zelfstandige vakbond/beroepsgroep of doelgroepenorganisatie, met uitzondering van een positie in het Ledenparlement van de koepel. Die wordt voor de rechtstreeks aangesloten leden(groepen) binnen de koepel als geheel gekozen. Bij een omvang van meer dan circa 4500 leden (33 1/3% van de kiesdeler) bestaat recht op een eigen zetel in het Ledenparlement (maar overigens op basis van een lichter gewicht in stemmen). Uitgangspunt van de kiesdeler is een Ledenparlement van 100 volledig stemgerechtigde leden. Kleinere eenheden zorgen ervoor dat het parlement feitelijk meer dan 100 leden kan tellen, waarbij een aantal leden, op grond van het ledenaantal van hun eenheid, minder dan 100% stemrecht hebben. Bij een ledenaantal van een eenheid van meer dan 133 1/3% van de kiesdeler (en elke 100% daarop volgend) wordt een extra zetel in het ledenparlement ter beschikking gesteld.

Kleinere bonden die op basis van bovenstaande geen recht hebben op een zetel in het Ledenparlement, hebben de mogelijkheid zich te laten vertegenwoordigen via de sector ‘ongebonden’ of kunnen een coalitie aangaan met ander sectoren/doelgroepen.

Het voert te ver om in dit stadium de door de nieuwe vakbeweging in de toekomst te hanteren lidmaatschapspakketten en –vormen te bepalen. De volgende ‘typen’ lidmaatschap worden relevant geacht:

- lidmaatschap naar levensfase: gezinslid, scholieren, jongeren, volwassenen, inactieven

- en senioren;
- fase van lidmaatschap: instap lidmaatschap (voordeel) adspirant-lid of basis;
- aanvullende pakketten (bijvoorbeeld gespecialiseerde juridische ondersteuning);
- inkomensnorm: nooit meer dan x% inkomen betalen.

Het zal duidelijk zijn dat het omvormen van bestaande systemen in de richting van hetgeen hiervoor is geschetst veel tijd zal kosten. Het kan immers leiden tot verschuivingen in voorkeuren van leden en bestaande financiële stromen.

4.4 Ledendemocratie

Ook ten aanzien van dit onderwerp zijn in de vorige paragrafen de belangrijkste zaken aan de orde geweest. Hierna zijn echter vanuit het oogpunt van een lid nogmaals de hoofdlijnen van de ledendemocratie in kaart gebracht.

Voor die zelfstandige eenheid waar hun primaire lidmaatschap ligt, krijgen leden stemrecht. Voor die zelfstandige eenheid waar hun secundaire lidmaatschap ligt worden leden wel betrokken in ledenpeilingen, maar hebben ze geen stemrecht. De ledendemocratie krijgt door middel van het primaire lidmaatschap langs een aantal lijnen vorm:

- leden van een sector / doelgroep, kiezen de leden in het democratische orgaan van hun eigen sector- of netwerk-eenheid (doelgroep);
- leden van een sector of doelgroep kiezen rechtstreeks de voorzitter en bestuur van die zelfstandige eenheid volgens het principe 'één persoon, één stem', tenzij een zelfstandige eenheid een andere door leden goedgekeurd democratische wijze hanteert;

- leden van een sector of doelgroep kiezen rechtstreeks de voorzitter van de koepel;
- leden van een sector of doelgroep geven eenmaal per jaar rechtstreeks mandaat aan het koepelbestuur voor het in dat jaar te voeren beleid via het ledenparlement;
- leden van elke zelfstandige eenheid worden betrokken in de strategische- en beleidsbesluitvorming van hun eenheid via een vast te stellen democratisch protocol (soort statuten van de zelfstandige eenheid), dat wordt geaccordeerd door de eigen ledenraad;
- leden worden door middel van een referendum geraadpleegd over incidenteel belangrijke besluiten als 10% van de leden daarom vraagt. Ook de voorzitter kan het initiatief nemen tot een raadgevend referendum¹⁰;
- leden kunnen benaderd worden voor een richtinggevende ledenraadpleging of ledenpeiling;
- leden krijgen het initiatiefrecht en het recht om een agendavoorstel in te dienen (en mondeling toe te lichten) bij het Ledenparlement;
- iedere aangesloten bond heeft de juridische vorm van (bij voorkeur) een vereniging;
- het staat de zelfstandige eenheid -binnen kaders- vrij de eigen verenigingsdemocratie in te richten;
- de ledendemocratie als hiervoor beschreven wordt beschouwd als minimale rechten voor ieder lid van de nieuwe vakbeweging, ongeacht de eigen structuur van de zelfstandige eenheid;

¹⁰ Er wordt een referendumcommissie ingesteld die zorg draagt voor een waardenvrije en niet sturende formulering van de vragen en voor het bewaken van de procedure. Naast een onafhankelijk derde hebben er twee leden uit verschillende zelfstandig eenheden zitting in de commissie. Bij initiatief van de voorzitter dient een derde van het ledenparlement dit referendum-verzoek te ondersteunen.

- de kaders worden gegeven door de missie / grondslag (gelijkheid, democratie) en getoetst door een commissie uit het Ledenparlement.

Samenvattend:

- Naast een primair lidmaatschap kan een lid ook bij andere groepen binnen de nieuwe vakbeweging betrokken worden via een secundair lidmaatschap zonder (extra) zeggenschap over gemeenschappelijke taken van de nieuwe vakbeweging;
- Leden kunnen ook via de sector 'ongebonden' lid worden van de nieuwe vakbeweging (dus niet van een sector/doelgroep). Dan krijgen zij via de sector 'ongebonden' een gezamenlijk gekozen vertegenwoordiger in het Ledenparlement;
- Meer rechtstreekse zeggenschap;
- Meer betrokkenheid van leden bij strategie en beleid;
- Meer samenwerking en kennisuitwisseling door het secundaire lidmaatschap.

4.5 Cultuur & leiderschap

4.5.1 Belang

De nieuwe vakbeweging is duidelijk over wat ze wil betekenen voor leden en voor aankomend leden. Dat uit zich in een duidelijk visie, missie, strategie en heldere doelen. Zij is in staat om slagvaardig op te treden, om resultaten te boeken. De nieuwe vakbeweging is flexibel en kan vernieuwend werken. Het is niet alleen belangrijk wát de nieuwe organisatie wil bereiken, maar ook hóe de organisatie dat wil doen. De cultuur van de organisatie met de organisatiewaarden en het zichtbare gedrag van leden, actieve leden, medewerkers en bestuurders zijn daarin

van groot belang. Die cultuurcomponent zal de nieuwe organisatie zelf verder moeten ontwikkelen in samenspraak met leden en met medewerkers. In hoofdstuk 2.1.3 Kernwaarden en in hoofdstuk 2.1.7 Mission Statement is daarvoor al richting gegeven. Op deze plaats kunnen hooguit de contouren worden geschetst en een advies worden meegegeven. Het is duidelijk dat het neerzetten van een nieuwe cultuur een belangrijke succesfactor is voor het slagen van de nieuwe vakbeweging.

4.5.2 Contouren

Het is wenselijk dat de kernwaarden van de nieuwe organisatie vertaald worden naar een aantal uitgangspunten voor omgangsvormen. Voorbeelden van deze uitgangspunten zijn:

- Wij doen het samen
- Wij zijn open en eerlijk
- Wij willen de beste zijn
- Wij kijken naar buiten

De kernwaarden zijn hierna kort uitgewerkt:

- **Wij doen het samen!**

Samenwerken is noodzakelijk, we zoeken altijd de verbinding. Ieder van ons draagt zijn eigen verantwoordelijkheid en legt verantwoording af. Bij ons behartigt niemand in zijn eentje een beleidsonderwerp of draagt in alleen een project. We wisselen uit en stemmen af. We maken duidelijke afspraken en we houden ons eraan. Samen zetten wij het organisatiebelang voorop.

- **Wij zijn open en eerlijk!**

Eerlijk duurt het langst. Dat stralen we uit, naar binnen en naar buiten. Wij vertrouwen elkaar en onze leden kunnen vertrouwen op onze informatie en integriteit. Onze sociale partners kunnen rekenen op onze inzet en expertise. Onze collega's kunnen op ons en elkaar vertrouwen. We stellen ons kwetsbaar op en respecteren elkaar.

We geven en ontvangen feedback en luisteren naar elkaar.

- **Wij willen de beste zijn!**

De nieuwe vakbeweging is de meest invloedrijke belangenbehartiger in Nederland. Daar zijn we trots op. We gaan uit van onze eigen kracht, onze kwaliteit, onze kennis en kunde. We willen voorop lopen en onszelf continu verbeteren. Daarom investeren wij in onze mensen, onze vrijwilligers en zijn zo autoriteit op onze inhoud. We creëren een omgeving waar ambitieuze mensen en innovatieve mensen zich thuis voelen. We maken de goede keuzes en halen onze resultaten.

- **Wij kijken naar buiten!**

Wij zijn nieuwsgierig. Wij willen weten wat er speelt in de samenleving en in de vereniging(en). Wij verdiepen ons in onze leden en kaderleden. Optimaal samenwerken is vanzelfsprekend. Onderwerpen en beleidsterreinen worden niet afgeschermd maar zijn toegankelijk voor iedereen. We kijken om ons heen met een open blik. We zijn kritisch, een beetje rebels, en we zijn de eerste om onderwerpen die spelen zichtbaar te maken. We stimuleren en inspireren en we hebben het vermogen om te binden. We toetsen ons werk altijd bij leden, kaderleden en relevante partijen.

Cultuur krijgt alleen betekenis door zichtbaar gedrag van de leden van die organisatie. De ervaring leert dat voorbeeldgedrag het meest effectief is bij het implementeren van een cultuurverandering. Dit legt een grote verantwoordelijkheid bij alle bestuurders en kaderleden binnen de nieuwe vakbeweging.

Nieuw leiderschap is noodzakelijk om de cultuurwaarden uit te dragen. Vanwege de voorbeeldfunctie, het uitdragen van de strategie, om te motiveren en om ruimte te scheppen, om samen te werken en om

resultaten te boeken. Dat past ook bij het creëren van een werkomgeving waar solidariteit, samenwerking en collegialiteit kunnen groeien in het belang van leden en medewerkers. Leiderschap is één van de speerpunten om de strategie en de doelstellingen te kunnen realiseren, de betrokkenheid te vergroten en medewerkers te motiveren.

4.6 Beleids- en begrotingscyclus

Voor het tot stand komen van de eigen plannen en begrotingen van de zelfstandige eenheden en van de gemeenschappelijke koepelorganisatie, gelden de volgende uitgangspunten:

- ieder van de zelfstandige eenheden kent een eigen beleids- en begrotingscyclus
- daarnaast bestaat een beleids- en begrotingscyclus voor de gemeenschappelijk georganiseerde activiteiten. Ieder van de zelfstandige eenheden participeert in de gemeenschappelijke cyclus;
- ieder van de zelfstandige eenheden levert die informatie aan voor het gemeenschappelijke beleid en de gemeenschappelijke activiteiten, die bij toetreding en vervolgens bij besluit van het ledenparlement van de koepelorganisatie is afgesproken;
- daarnaast wordt informatie onderling uitgewisseld ten behoeve van nader te bepalen gemeenschappelijke ontwikkel- en investeringsdoelen.
- om de hybride structuur van sectoren en doelgroepen te laten werken zal tweemaal per jaar platform (beleids-) overleg plaatsvinden, waarin de mogelijke raakvlakken tussen de doelgroepen en sector / beroepseenheden aan de orde komen.

Deze beleids- en begrotingscyclus en de wijze waarop hij tot stand komt, is een zeer belangrijk instrument om de taakverdeling tussen de koepel en de sectoren/doelgroepen specifiek te maken. En daarmee het mandaat ten aanzien van de centrale agenda te regelen en uiteindelijk inhoud te geven aan “de kracht van pluriformiteit”. Er zal dus veel tijd en energie gestoken moeten worden om de samenwerking en besluitvorming in dit traject, ordelijk en met veel draagvlak inhoud te geven.

4.7 Financieel model

4.7.1 Uitgangspunten & overwegingen

Het financieel model sluit vanzelfsprekend aan op de structuur van de nieuwe vakbeweging. De basis wordt gevormd door zelfstandige eenheden met rechtspersoonlijkheid of een groep van zelfstandige eenheden binnen een rechtspersoon in verband met bestaande financiële solidariteitsafspraken. Die rechtspersonen kunnen voor eigen rekening en risico bezittingen en schulden hebben en zijn verantwoordelijk voor hun eigen exploitatie.

De eenheden dragen per lid een bedrag af ter dekking van de kosten van de gemeenschappelijke koepelorganisatie en voor gemeenschappelijke fondsen (algemeen weerstands- en actiefonds en solidariteit- & investeringsfonds). Opgemerkt moet worden dat deze structuur aanpassing zal vragen van een aantal bestaande bonden met meerdere sectoren / doelgroepen. Wij beschouwen dat echter als een vraagstuk voor het transitietraject.

4.7.2 Kostenstructuur

De kosten van de nieuwe vakbeweging zijn een afgeleide van de activiteiten en worden gegroepeerd binnen de te onderscheiden eenheden:

- a) zelfstandige vakbondseenheden (organisatiekosten, kosten van vakbonds- / verenigingsactiviteiten, opdrachten voor gemeenschappelijke activiteiten (nationaal / internationaal), opdrachten voor eigen weerstandsfonds en fondsen onder beheer bij de koepel kosten van uitbestede activiteiten, kosten van werkkapitaal);
- b) koepelorganisatie (organisatiekosten, opdrachten voor gemeenschappelijke internationale activiteiten, kosten van uitbestede activiteiten, kosten van werkkapitaal, investeringskosten);

Kosten van werkkapitaal bestaan uit de bank- en rentekosten in verband met kas en bankposities, als afgeleide van het saldo van debiteuren, voorraden en crediteuren.

Daarnaast kunnen zelfstandige eenheden te maken hebben met lasten van financiering op lange termijn. Nader bepaald moet worden of gemeenschappelijke financiering wenselijk is.

4.7.3 Opbrengstenstructuur

De opbrengsten voor de zelfstandige vakbondseenheden kunnen bestaan uit:

i. *Contributie-inkomsten*

Uit het lidmaatschap wordt een nominale afdracht (een vast bedrag) per lid aan de koepelorganisatie gefinancierd, ter dekking van organisatiekosten en kosten van de eerder genoemde fondsen.

De sectoren/doelgroepen bepalen zelf de contributie. Hiervoor geldt dat deze in aanvang verschillen per sector, beroeps- en doelgroep. Bezien vanuit de ambitie om gemeenschappelijk beleid op

strategische investeringsgebieden te voeren en het leden gemakkelijk te maken binnen de nieuwe vakbeweging over te stappen, is een eenduidige contributiestructuur met bijbehorende algemene voorwaarden gewenst.

In die structuur moet vanzelfsprekend wel de mogelijkheid tot differentiatie per sector, beroepsgroep of doelgroep bestaan, maar dan beredeneerd vanuit een lidmaatschap, waarbij zo mogelijk het overgrote deel van de diensten inmiddels als collectief worden beschouwd en daarmee voor leden transparant wordt waarom zij bij de ene zelfstandige eenheid meer of minder betalen dan bij de andere.

ii. *Werkgeversbijdragen*

Deze bijdragen worden in diverse sectoren en bedrijven ontvangen. In sommige gevallen gaat dat via fondsen in relatie tot Cao's die algemeen verbindend zijn verklaard ('ge-avv-d').

iii. *Subsidies & inkomsten uit fondsen*

Meestal betreft dit subsidies voor een specifiek doel. Over de besteding wordt extern verantwoording afgelegd. Dergelijke subsidies vallen in principe toe aan de eenheid waar de subsidie wordt toegekend. Soms kunnen inkomsten uit fondsen een breder, dan alleen het sectordoel betreffen. In dat geval ligt afdracht aan de koepel voor de hand.

iv. *Financiële baten*

Zelfstandige eenheden kunnen beschikken over eigen vermogen en bestemmingsreserves. De opbrengsten daarvan kunnen structurele financiële baten betreffen. In dat geval kan een huishouding beschouwd worden in evenwicht te zijn als het geheel van baten, inclusief structurele

financiële baten, de totale lasten dekt.

4.7.4 *Vermogensstructuur*

Zelfstandige eenheden kennen, indien gewenst, een eigen balans, met eigen vermogen en bestemmingsreserves (inclusief weerstandsfonds).

Daarnaast kent de koepel een eigen vermogen en bestemmingsreserves. Bij liquidatie valt het vermogen van de koepel toe aan de zelfstandige eenheden.

4.7.5 *Attentiepunten voor vervolg.*

In deze notitie zijn de hoofdlijnen van het financiële model kort uiteen gezet. Calculatie heeft pas zin als duidelijk is wie onderdeel zullen zijn van de nieuwe vakbeweging. Kwartiermakers kunnen zich voorstellen dat voor bestaande bonden in de besluitvorming op dat punt een voorbehoud wordt gemaakt.

Investerings

De kosten van projecten/activiteiten naar aanleiding van de plan/beleidscyclus worden, net als (andere) investeringen, op basis van een businesscase inzichtelijk gemaakt en vastgesteld in het ledenparlement. Onder projecten/activiteiten wordt ook verstaan het investeren in nieuwe methodieken en dienstverlening en het ondersteunen/verstevigen van de positie van nieuwe/kleinere sectoren/doelgroepen. Dit gebeurt door de koepel, gelegitimeerd door het ledenparlement. Bovenstaande betekent in de praktijk dat grotere en kapitaalkrachtige sectoren/doelgroepen een bijdrage leveren aan de nieuwe/kleinere sectoren/doelgroepen.

In principe is het mogelijk dat er gerichte onderlinge financiering plaats vindt tussen enkele sectoren/doelgroepen, indien de besluitvorming maar transparant/inzichtelijk is voor koepel/ledenparlement en gebaseerd is op zakelijke gronden.

Dan is er ook nog een aantal onderwerpen dat geen prioriteit heeft maar in de vervolmaking van het model een rol kan spelen. Het betreft bijvoorbeeld:

- Monitoring financiële gezondheid zelfstandige eenheden
Financiële gezondheid van de zelfstandige eenheden is van belang voor de nieuwe vakbeweging als geheel. Indien immers één van de eenheden financieel in de problemen komt, dan is de kans groot dat de nieuwe vakbeweging als geheel moet bijspringen om imagoverlies en ontevreden leden te voorkomen. Daarom vindt vanuit de koepelorganisatie monitoring van de financiële gezondheid van de zelfstandige eenheden plaats. Dat zou bijvoorbeeld als extra taak bij het Audit

Committee kunnen worden gelegd. De Adviesraad brengt vervolgens een advies uit aan het hoogste democratische orgaan van die eenheid. Indien een eenheid in de problemen komt kan een saneringsoperatie met bijbehorende bindende afspraken worden uitgevoerd. Het ledenparlement van de koepel kan dan besluiten tijdelijke financiële steun aan de eenheid te geven vanuit het koepelvermogen.

- Fiscale aspecten
Nader onderzocht moet worden wat de geëigende fiscale structuur voor de nieuwe vakbeweging is. Dat is in het kader van de BTW vooral van belang voor onderlinge leveringen van diensten.

"Men moet zich gaan gewennen aan hoge contributiën. Wil of kan men dat niet, dan blijft er niets over dan de vakverenigingen op te doeken. Want vakverenigingen zonder goed gevulde kassen, zijn niet alleen nutteloos, doch zelfs gevaarlijk. Het is beslist beter geen vakvereniging te hebben, dan eene die voor effectief optreden geen knip voor den neus waard is"

(Henri Polak, hoofdartikel in Weekblad van den ANDB 30-9-1898).

4.8 Toetredingscriteria voor zelfstandige eenheden

In principe is de nieuwe vakbeweging een open vereniging en kunnen bonden, ook van buiten de huidige FNV, toetreden. Dit kunnen bijvoorbeeld bonden zijn op basis van een levensbeschouwelijke grondslag. In een sector kunnen zij dan samen naast een andere bond opereren. Op termijn kunnen deze bonden integreren wanneer leden dit willen.

De toetredingscriteria moeten waarborgen dat de missie, en daarmee de uitgangspunten van Dalfsen en de gekozen doelen, effectief, met impact en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Op grond van deze overwegingen zouden criteria betrekking kunnen hebben op:

- A. Het onderschrijven van de missie en de daarin opgenomen grondslag
- B. Het actief zijn op de in de missie opgenomen werkterreinen: arbeid en inkomen
- C. Het zich stellen achter de gezamenlijke doelen
- D. Betrokkenheid van leden bij de besluitvorming op democratische grondslag in de eigen bond
- E. Actieve participatie in het democratische orgaan van de koepel ('Ledenparlement')
- F. Een sluitende exploitatie en een positief eigen vermogen, dan wel een plan hoe dit te bereiken
- G. Voldoen aan informatie- en

administratieverplichtingen
H. Het formele besluitvormingstraject binnen de eigen bond voor toetreding is volledig afgerond.

Afzonderlijk wordt een procedure opgesteld hoe te handelen ingeval een vakbond of beroepsgroep na toetreding, niet conform de kaders blijkt te functioneren. Het gaat er dan om te bepalen welke bevoegdheden centraal liggen om de vakbond of beroepsgroep te stimuleren en/of te dwingen wel binnen de kaders te functioneren.

Daarnaast zou overwogen kunnen worden om nieuw toetredende bonden (bijvoorbeeld voort komend uit de sector 'ongebondenen') te binden aan een (basis) kwaliteitsniveau, dat door middel van audits kan worden vastgesteld.

5 Migratietraject

5.1 Inleiding

Een schets van het strategische fundament, de inrichting en de gewenste wijze van functioneren van de nieuwe vakbeweging is één. Bepalen hoe van de huidige situatie naar die nieuwe vakbeweging kan worden gekomen, is twee. Daarover gaat dit hoofdstuk. Uitgaande van de start van de nieuwe vakbeweging per 23 juni, volgt eerst een schets voor een kortdurend veranderingsproces dat een jaar in beslag neemt. Intern is het veranderingsproces na een jaar natuurlijk niet afgerond, structuren zijn weliswaar nieuw neergezet en het organisatiemodel is geïntroduceerd. Maar juist dan begint het werk pas, om met leden en nieuwe leden in de sectoren en in de nieuwe koepel verder te bouwen aan de nieuwe vakbeweging. In dat kader komen aan de orde:

- (5.2) Hoofdlijn en fasering traject
- (5.3) Verantwoord transitietraject
- (5.4) Toetredende partijen na 23 juni 2012

5.2 Hoofdlijn en fasering traject

Een belangrijk kenmerk van de nieuwe vakbeweging is dat leden centraal staan en zelf mee vorm geven aan hun vakbond. Daarom moet vermeden worden dat een te gedetailleerde blauwdruk wordt aangeleverd. Dat geldt ook voor de overgangsfase. De hoofdlijn moet duidelijk zijn. De vaste punten in het traject moeten zijn benoemd. Maar verder moeten leden zo snel mogelijk bij de verdere ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging worden betrokken.

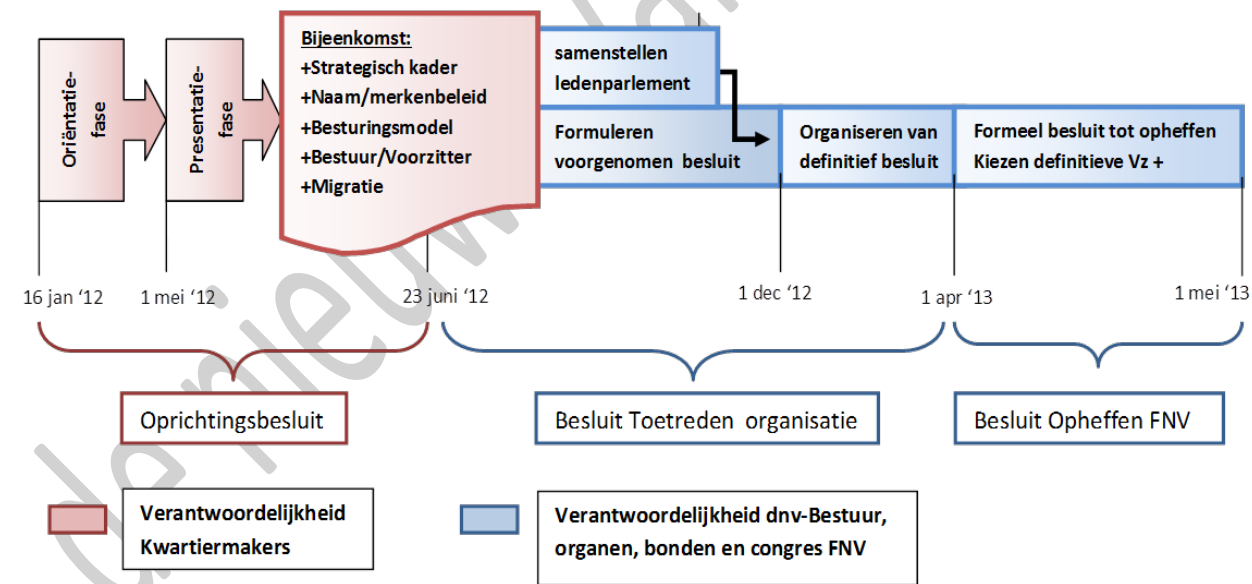
Het is de bedoeling dat op 23 juni 2012:

- de congressen van de FNV-bonden, of in ieder geval de daartoe bevoegde organen binnen de bonden, hebben besloten bereid te zijn de oprichtingsakte van de nieuwe vakbeweging ondertekenen;
- het oprichtingsbesluit is neergelegd in de oprichtingsakte en is toegelicht in een begeleidende notitie. Bonden hebben daarmee ook ingestemd met de missie, grondslag en visie, een nieuw merk en het bijbehorende merkenbeleid, de beoogde ledendemocratie,

de beoogde verenigingsorganisatie en -besturing, financiële kaders en criteria voor toetreding;

- bonden zich hebben gecommitteerd om uiterlijk op 1 december 2012 een besluitvoornemen te formuleren over:
 - de wijze waarop de desbetreffende vakbond, rekening houdend met de toetredingsvoorwaarden van de nieuwe vakbeweging, onderdeel zal gaan uitmaken van de nieuwe vakbeweging;
 - het voornemen in te stemmen met de opheffing van de FNV in het kader van het transitieproces en de daartoe op te stellen besluitvoornemens voor te leggen aan het hoogste eigen vakbondsorgaan¹¹ ;
 - het voornemen via de Federatieraad aan het Federatiebestuur de opdracht te geven een traject in gang te zetten tot beëindiging van de Vakcentrale, in samenhang met gelijktijdige opbouw van een koepelorganisatie voor de nieuwe vakbeweging met inachtneming van de wettelijke eisen aan medezeggenschap;
 - het zodanig inrichten van het besluitvormingsproces binnen de eigen bond dat, rekening houdend met de regels voor de eigen verenigingsdemocratie en de adviesprocedure bij de ondernemingsraad, uiterlijk op 1 april 2013 sprake is van een rechtsgeldig genomen besluit;
 - de Federatieraad akkoord is gegaan met het transitieplan en bijbehorende begroting voor de startfase van de nieuwe vakbeweging voor de periode 24 juni 2012 tot mei 2013. Waarbij er ook rekening is gehouden met de bijdrage van eventuele niet-FNV organisaties die toetreden.

In stappen ziet het proces er dan op hoofdlijnen als volgt uit



Dit schema is voor wat betreft de periode vanaf 23 juni 2012 hieronder toegelicht.

¹¹ om technische redenen kan opheffen ook omvormen betekenen

23 juni 2012.

Bijeenkomst. De eerste stap voor nieuwe vakbeweging is een feit met de akte van oprichting. Welke bonden daaraan meedoen is inmiddels ook bekend. Vanaf dit moment worden de leden van die bonden direct óók lid van de nieuwe vakbeweging. Aan de financiële randvoorwaarden voor de nieuwe vakbeweging is voldaan. Echter:

- De verenigingsorganisatie van de nieuwe vakbeweging is nog niet ingericht. De werkorganisatie, het ledenparlement, de zelfstandige eenheden, de definitieve structuur en dergelijke zijn nog niet ingevuld.
- Het daadwerkelijk aansluiten kent een afzonderlijk besluitvormingstraject. Enerzijds omdat dit voorgeschreven wordt door de statuten en reglementen van de vereniging en door de Wet op ondernemingsraden (WOR). Anderzijds kunnen afzonderlijke bonden die onderdeel willen worden van de nieuwe vakbeweging, onderdeel uitmaken van koepels. Het herschikken van die organisaties moet op een ordentelijke en zorgvuldige manier gebeuren (bijvoorbeeld splitsing vermogen en werkorganisaties, het regelen van consequenties voor besturen en zeggenschap van leden). Dit traject van aansluiten wordt voorbereid/geregeld in het voorgenomen besluit tot aansluiten in de nieuwe vakbeweging.
- Het daadwerkelijk opheffen van de oude organisatie vergt ook een afzonderlijk besluit van de desbetreffende vereniging conform de statuten en reglementen van die vereniging. Het afwickelen van bestaande rechtspersonen zal langer duren dan de beoogde periode van een jaar.

Er moet dus sprake zijn van een migratietraject. Dit migratietraject kan plaats vinden onder verantwoordelijkheid en aansturing van een speciaal op te

richten voorloper van de nieuwe vakbeweging. De bonden die oprichten en dus willen aansluiten hebben invloed op de inrichting, maar werken binnen de (ontwerp)kaders van de nieuwe vakbeweging. (zie ook paragraaf 4.8 voor de toetredingsvoorwaarden).

15 september 2012.

De eerste taak van de nieuwe vakbeweging is het oprichten van een tijdelijke ledenraad. Dat zorgt voor de borging van het democratisch gehalte van de nieuwe vakbeweging. Deze ledenraad bestaat uit vertegenwoordigers van vakbonden die de nieuwe vakbeweging hebben opgericht en willen aansluiten. De nieuwe ledenraad is operationeel op 15 september. Deze datum is belangrijk omdat de ledenraad dan operationeel is voor Prinsjesdag.

1 december 2012.

De tweede taak van de nieuwe vakbeweging is het opstellen van het voorgenomen besluit tot aansluiten. Dit voorgenomen besluit bevat alle uit te werken aspecten die nodig zijn voor het nemen van een besluit tot aansluiten. Dit wordt in samenspraak gedaan met de partijen die tot oprichting hebben besloten, binnen de kaders die daarvoor gesteld zijn. Het wordt projectmatig opgezet waarbij er op 1 december een door het bestuur van de nieuwe vakbeweging geaccordeerd voorgenomen besluit ligt. De deelnemende bonden hebben tot uiterlijk 1 april de tijd het voorgenomen besluit in de eigen vereniging/organisatie formeel af te ronden.

1 mei 2013

Het sluitstuk van het migratietraject van de nieuwe vakbeweging betreft het formeel en statutair regelen van de overgang van de eigen vereniging in de nieuwe vakbeweging. Dit kán het opheffen van de bestaande vereniging betekenen. Parallel daaraan wordt een congres georganiseerd

voor het opheffen van de FNV. Hiermee is het migratietraject afgerond en dat betekent dat op datzelfde moment ook de tijdelijke personen en organen van de nieuwe vakbeweging vervangen zullen worden door een democratisch gekozen nieuwe Voorzitter, een definitief bestuur en een definitief ledenparlement.

Het traject zal veel regie, communicatie en afstemming vragen.

Voor het gehele traject geldt verder als voorwaarde dat zo min mogelijk extra kosten ten opzichte van de huidige organisatie worden gemaakt.

5.3 Inrichting verantwoord traject

Het transitietraject brengt kansen en uitdagingen met zich mee voor vele leden en medewerkers. De verandering naar de nieuwe vakbeweging is niet specifiek gericht op efficiencyverbetering. Het kan echter niet worden uitgesloten dat veranderingen in de organisatie en functies ook medewerkers zou kunnen raken. Het is dan ook van groot belang dat vroegtijdig afspraken worden gemaakt over de wijze van omgaan met de consequenties voor betrokkenen. Daarnaast is het van belang dat er voor de transitieperiode een eenvoudig systeem van risicomangement wordt gehanteerd. Met behulp daarvan kunnen risico's systematisch in kaart worden gebracht die tijdens een veranderperiode aan de orde kunnen zijn.

5.4 Toetredende partijen ná 23 juni

De nieuwe vakbeweging reikt een uitgestoken hand naar andere verenigingen en doelgroepen. Het is dan ook mogelijk en wenselijk dat zij meteen vanaf 24 juni 2012 toetreden tot de hierboven genoemde transitieorganisatie. Het is het streven om die nieuw toetredende groepen zoveel mogelijk deel te laten uitmaken van de

hiervoor beschreven transitieorganisatie. Dat wil zeggen participeren in het bestuur, de ledenraad en een projectorganisatie voor de transitie. Het uitgangspunt is immers dat leden/bonden zoveel mogelijk invloed krijgen op de definitieve inrichting van de nieuwe vakbeweging.

Dit toetredingstraject zal globaal dezelfde stappen bevatten als beschreven in Hoofdstuk 5.2.

6 En verder....

De nieuwe vakbeweging is gewenst en noodzakelijk en kan snel worden opgericht. Uit de enquête blijkt dat de basis van de vakbeweging van alle tijden is: samen sterk, solidair, collectief onderhandelen en ondersteuning wanneer het moeilijk wordt. En de uitgangspunten zoals in het Akkoord van Dalfsen staan, worden onderschreven. Leden en niet-leden hebben overeenstemming over onderwerpen, prioriteiten en de gewenste stijl.

In een normaal verloopend organisatieontwikkelingsproces is niet alles op één dag gerealiseerd, alsof de knop wordt omgedraaid. De inrichting en de ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging heeft daarom nog wel enkele jaren nodig. Vanaf de start van de nieuwe vakbeweging zal de keuze van het lid centraal staan. De nieuwe invloed van leden behoort bij een organisch groeiproces van de nieuwe vakbeweging.

Het neerzetten van de nieuwe structuur en het nieuwe besturingsmodel en het ontwikkelen van nieuwe individuele en collectieve diensten kent een ontwikkeltijd. Daarin zit ook het overleg besloten dat er moet zijn met belanghebbenden. Voorbeeld van een onderwerp om aantrekkelijk te zijn voor aankomende leden is een fiscaal voordeel van het lidmaatschap. Op dit moment is het mogelijk een fiscaal voordeel te genieten

via de werkkostenregeling. En wil de nieuwe vakbeweging met vernieuwing aan de gang, dan zal deze ook van leden en nieuwe leden moeten komen. Er is nu een richting aangegeven. Belangrijk is het betrekken van alle groepen zoals die zijn genoemd. En belangrijk is ook het centraal stellen van de persoonlijke ontwikkeling en werkzekerheid van mensen. Kan de nieuwe vakbeweging diensten bieden waar jongeren behoefte aan hebben? Kan de vakbeweging een rol nemen in het van werk-naar-werk helpen van mensen? Ja, dat kan, want de nieuwe vakbeweging is er voor en door haar leden. Herkent de vragen en zoekt naar antwoorden om

samen de inhoudelijke vernieuwing gestalte te geven. Daar moeten overlegpartijen dan wel de ruimte en middelen voor geven. Niet alles is in één keer gereed. Dat hoeft ook niet want de nieuwe vakbeweging zal steeds mee ontwikkelen met de omgeving. De belangenbehartiging en de dienstverlening zullen meegroeien. Door en voor leden. En dichtbij. De vakbeweging moet blijven en zichzelf weten te vernieuwen, van binnen uit. En van onderop. Vanaf dag 1, is de nieuwe vakbeweging energiek, enthousiasmerend, actief en activerend. Dat kan ook, want:

***De nieuwe vakbeweging bestaat al lang,
maar moet alleen nog worden opgericht.***

Tekst en uitgave:

Kwartiermakervakbeweging
Het Nutshuis
Riviermarkt 5
2513 AM Den Haag

www.kwartiermakersvakbeweging.nl
www.devakbeweging.nu

Bijlage 1: Akkoord van Dalfsen

1. De voorzitters van de leden van de FNV, bijeen op 3 december 2011 te Dalfsen, overtuigd van het blijvend belang van een sterke en moderne vakbeweging hebben besloten de verenigingen die zij vertegenwoordigen op te roepen om actief mee te werken aan het oprichten van - met als werktitel - De Nieuwe Vakbeweging.
2. Zij zullen daartoe een commissie van kwartiermakers installeren die de opdracht heeft om op basis van geformuleerde uitgangspunten De Nieuwe Vakbeweging in te richten en een oprichtingscongres voor te bereiden dat in voorjaar 2012 moet plaatsvinden.
3. Uitgangspunt voor De Nieuwe Vakbeweging is de diversiteit en pluriformiteit die kenmerkend is voor de huidige arbeidsverhoudingen.
4. In deze diversiteit hebben mensen de behoefte om zich zelf te organiseren en te verbinden langs de lijnen van het werk en het beroep. Dit betekent dan ook dat de diversiteit in wensen en situaties van werkenden het uitgangspunt wordt. De Nieuwe Vakbeweging staat dichtbij mensen en is herkenbaar. Mensen met soortgelijk werk willen en krijgen ruimte en autonomie om zelf te bepalen hoe ze het werk, beroep en de arbeidsvoorwaarden vormgeven.
5. De Nieuwe Vakbeweging heeft als ambitie om een bijdrage te leveren aan het vermogen van mensen om zich in en door hun werk te ontwikkelen tot vrije, onafhankelijke individuen. In het volle besef dat dit alleen mogelijk is indien mensen elkaar weten te vinden en elkaar weten te ondersteunen. Waar het uiteindelijk om gaat is dat mensen zich ontwikkelen naar hun mogelijkheden en zo een bijdrage leveren aan de samenleving. Door onderlinge solidariteit wil de Nieuwe Vakbeweging bijdragen aan deze menselijke waardigheid.
6. De Nieuwe Vakbeweging heeft de ambitie een vormende kracht te zijn in deze veranderingen in de Nederlandse samenleving en daarbinnen blijvend de beroepsoverstijgende belangen te behartigen van werkende mensen.
7. Om deze ambitie waar te maken leveren de vakorganisaties die lid zijn van De Nieuwe Vakbeweging een bijdrage aan het formuleren en het realiseren van de gezamenlijke doelen. Deze doelen zijn vijfledig: 1. Het formuleren van een agenda voor het centrale niveau: nationaal en internationaal; 2. De bevoegdheid om op centraal niveau afspraken te maken met betrekking tot sectoroverschrijdende belangen; 3. Het investeren van mensen en middelen in (nieuwe) sectoren en beroepsgroepen; 4. Het oprichten van een nieuwe vakorganisatie te faciliteren; 5. Het beslechten van domeindiscussies tussen bonden.
8. De mogelijkheid wordt gecreëerd om rechtstreeks lid te worden van De Nieuwe Vakbeweging.
9. Mensen kiezen zelf met welke vakorganisatie zij zich het meest verbonden voelen. Van die vakorganisatie zijn mensen lid.

10. Het organisatieprincipe is 'bouwen van onderop'. De beroepsgerichte vakorganisaties zijn autonoom en opereren binnen de verbindende structuur van De Nieuwe Vakbeweging. Binnen De Nieuwe Vakbeweging

verbinden de vakorganisaties zich met als doelstellingen het behartigen van beroeps- en/of sectoroverstijgende belangen van werkende mensen op landelijk niveau en het faciliteren en servicen van de vakorganisaties op de manier waarop vakorganisaties dat wensen en dat willen afnemen. De bevoegdheden van De Nieuwe Vakbeweging worden door de aangesloten vakorganisaties gemandateerd.

11. Het bestuur van De Nieuwe Vakbeweging wordt op een nader te bepalen wijze gevormd vanuit de voorzitters van de vakorganisaties. Zij besturen samen en zijn daarmee gezamenlijk verantwoordelijk voor het functioneren van De Nieuwe Vakbeweging.

12. Er wordt gestreefd naar een zo direct mogelijke betrokkenheid van leden bij de besluitvorming binnen de vereniging.

13. Tijdens het oprichtingscongres zullen de bestuurders van De Nieuwe Vakbeweging worden benoemd en de statuten worden vastgesteld.

14. Het besluit tot oprichting wordt genomen door de congressen van de bij de FNV aangesloten bonden.

15. Bij het oprichten van De Nieuwe Vakbeweging blijven de huidige verenigingsstructuren in tact. Het besluit toe te treden tot De Nieuwe Vereniging zal door iedere bond afzonderlijk in een latere fase worden genomen. De commissie van kwartiermakers zal een termijn voor de transitieperiode bepalen.

16. De Nieuwe Vakbeweging zal een open structuur kennen. Dit betekent dat ook vakbonden die op dit moment geen lid zijn van de FNV zullen worden uitgenodigd om toe te treden.

17. Ook kunnen bestaande of nieuwe verenigingen toetreden die georganiseerd zijn langs de lijnen: jongeren, uitkeringsgerechtigden en ouderen.

18. Uiteindelijk zal de bestaande vereniging - na afloop van de transitiefase - opgaan in de nieuwe structuur.