

Vertrouwelijk. Niet geschikt voor verspreiding.

## Evaluatie Governance FNV

### Deel 2 Oplossingen

Voorjaar 2019

Dr. A. Geurtsen RC

Dr. E. van Hout

Drs. K. Diaz

Drs. I. Balwant Gir



## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
1.1	Aanleiding van de evaluatie .....	3
1.2	Doelstelling van de evaluatie .....	4
1.3	Vraagstelling van de evaluatie .....	4
1.4	Onderzoeksaanpak .....	5
1.5	Verantwoording rapportage .....	5
2	Een governance die knelt.....	6
3	Aanzet tot oplossingen .....	9
3.1	Historisch perspectief .....	9
3.2	Ontwerpvariabelen .....	9
4	Oplossingsrichtingen .....	12
4.1	Inleiding .....	12
4.2	Ondersteunings- en procesadviezen .....	12
4.3	Bestuurlijke/governance adviezen .....	20
	Samenvattend overzicht .....	24
5	Implementatie.....	25
5.1	Besluitvormingsproces .....	25
5.2	Verdere procesgang.....	25



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding van de evaluatie

De FNV is in 2013 ingrijpend vernieuwd. Daarbij is afgesproken dat het functioneren van het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur op termijn geëvalueerd zal worden. Deze evaluatie is in 2015/2016 uitgevoerd. Het betreft het evaluatierapport uit 2016 waar op populaire wijze naar verwezen wordt als "Goodijk". Eén van de belangrijkste conclusies uit dat rapport was dat het nog te vroeg was om een eindconclusie te trekken over het bestuursmodel omdat het model nog sterk in ontwikkeling was.

Inmiddels werkt de FNV al 5 jaar met het huidig bestuursmodel en is de roep om deze grondig onder de loep te nemen steeds luider geworden. In april 2018 heeft het Bestuur met het Ledenparlement afgesproken dat de nieuwe evaluatie van de huidige aansturing van de FNV zo snel mogelijk opgestart zal worden. Eerder was al afgesproken dat deze in 2019 zal plaatsvinden, maar gezien de behoefte en de toegenomen noodzaak wordt de start van deze evaluatie naar voren gehaald. Daarbij is ook toegezegd dat de evaluatie opgevolgd zal worden door een stevige discussie over de structuur van de FNV, hoe deze functioneert en of dat anders, beter en duidelijker kan.

Voorafgaand aan de evaluatie heeft de FNV intern, zich gericht op het voeren van oriënterende gesprekken met enkele direct betrokkenen om een goed beeld te krijgen welke verwachtingen er leven m.b.t tot de uit te voeren evaluatie. Er zijn gesprekken gevoerd met alle leden in het bestuur (individueel of in groepssetting). Daarnaast is er vanuit het Ledenparlement een groep samengesteld die d.m.v. van een vragenlijst ook hun input hebben kunnen leveren.

Tijdens de gesprekken zijn er vragen gesteld om boven water te krijgen hoe de aansturing van de FNV op dit moment wordt ervaren. De centrale vraag had als doel om duidelijk te krijgen waar de pijn op dit moment wordt gevoeld bij de invulling van de verschillende rollen. De leden van het AB en de deelnemers uit het Ledenparlement hebben daarbij ook hun analyse meegegeven over de oorzaak van de problemen die zij ervaren en hebben daarbij ook de nadelige effecten voor de positie van de FNV benadrukt.

De evaluatie met een diepgaande analyse moest echter nog plaatsvinden. Maar op basis van de oriënterende gesprekken kon overduidelijk worden geconcludeerd dat er werk aan de winkel is. Niemand heeft aangegeven dat het zo prima gaat en dat er niets hoeft te veranderen. Hierbij wat kernpunten die over de hele linie uit de gesprekken naar voren zijn gekomen:

- Gebrek aan slagkracht in de verschillende rollen en als gevolg daarvan ook een negatieve invloed op de slagkracht van de FNV.
- Rolduidelijkheid bij de verschillende actoren die ieder een andere rol spelen in de aansturing van de FNV. Te noemen, Ledenparlement, onbezoldigde leden van het AB, bezoldigde leden van het AB en de directie van de werkorganisatie.
- De FNV heeft een aansturingsmodel nodig waarbij mensen kunnen worden aangesproken op voortgang van de uitvoering van democratisch genomen besluiten. Bijsturingsacties moeten tijdig kunnen worden afgedwongen. De



vereniging moet genoeg instrumenten hebben om de werkorganisatie aan te sturen op resultaten. Accountability is belangrijk op het moment dat opdrachten niet (volledig) worden opgevolgd.

- Het is van wezenlijk belang dat er een goede verbinding is tussen wat er leeft in de sectoren en de centrale aansturing van de FNV.

## 1.2 Doelstelling van de evaluatie

De evaluatie moet de knelpunten in de wijze waarop de aansturing van de FNV op dit moment geregeld is blootleggen. Dit moet een goeie analyse opleveren over de problemen en de beelden die er leven en waar deze door veroorzaakt worden. De evaluatie zal een objectief, zwaar en toekomstgericht advies aan de organisatie opleveren m.b.t tot governance van de vereniging en een aansturingsmodel dat ervoor kan zorgen dat de FNV slagkrachtig kan opereren.

## 1.3 Vraagstelling van de evaluatie

De volgende vraagstelling ligt ten grondslag aan de evaluatie:

- Geef een advies aangaande de omvang, samenstelling en onderlinge taak- en bevoegdhedenverdeling van zowel het bezoldigde als het onbezoldigde deel van het Algemeen Bestuur als van het Ledenparlement.
- Kom met een bestuursmodel dat bijdraagt aan het slagkrachtig opereren van de FNV.
- Kom met bouwstenen voor de doorontwikkeling van het bestuursmodel van de FNV, rekening houdend met het historische en toekomstige perspectief van de FNV. Daarbij moet ook gelet worden op de wijze waarop andere ledenorganisaties zijn georganiseerd.
- Kom met meerdere oplossingsrichtingen dan wel scenario's.



## 1.4 Onderzoeksaanpak

Het evaluatie-onderzoek is als volgt aangepakt:

1. Uitgebreide documentstudie waarin een groot aantal documenten en rapporten met betrekking tot de governance van de FNV zijn doorgenomen.
2. Startbijeenkomst AB. Om te komen tot een vragenlijst voor interviews is een startbijeenkomst met het AB georganiseerd om te horen wat de meest in het oog springende thema's zijn voor de evaluatie.
3. Opstellen van vragenlijst die gebruikt kan worden voor de evaluatie.
4. Uitvoeren van interviews met:
  - a. Leden Dagelijks bestuur.
  - b. Leden Algemeen bestuur.
  - c. Leden Ledenparlement.
  - d. Medewerkers werkorganisatie FNV.
  - e. Vertegenwoordigers uit sectoren/bonden.
  - f. Vertegenwoordigers uit regio's
  - g. Betrokkene bij opstellen organisatiemodel.
  - h. Externe deskundigen.
5. Observatie Ledenparlement 8 februari 2019.
6. Analyse van besluiten LP 2017 en 2018.

## 1.5 Verantwoording rapportage

Voor u ligt deel II van de evaluatie van de governance van de FNV. Hierin zijn aanbevelingen opgenomen die weer gebaseerd zijn op de bevindingen uit deel I. Dit rapport is echter zelfstandig leesbaar. Als in de rapportage wordt gesproken over ontwerpvariabelen dan vinden die hun oorsprong in de brondocumenten van de FNV, de gesprekken, in combinatie met organisatiekundige literatuur.



## 2 Een governance die knelt

Dat de FNV van oudsher een strijdbare en weerbare organisatie is, is eigenlijk een gegeven.<sup>1</sup> Iedere keer weer heeft de FNV, en haar rechtsvoorgangers de belangen van werknemers vooropgesteld. Wij constateren dat deze strijdbaarheid helaas niet altijd alleen is ingezet voor het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Als partijen het intern niet eens zijn, is men bereid om de eigen principes koste wat het kost tot norm te verheffen.

In 2011<sup>2</sup> was men het erover eens dat deze onderlinge strijd de vakbond niet ten goede komt. De vakbond moest sterk naar buiten optreden, en intern proberen zo democratisch mogelijk te opereren. Een nieuwe governance werd gezien als goede oplossing.

Al een aantal jaren blijkt dat de ingezette richting niet het gewenste resultaat heeft gehad. Gedurende ons onderzoek hebben wij van nagenoeg iedereen begrepen dat de huidige governance knelt. Het voldoet niet, mensen zitten elkaar dwars, veranderingen zijn niet doorgevoerd en ga zo maar door. Iedereen heeft last van de huidige sturing en huidige manier van werken. Wij kunnen dan ook terecht stellen dat de huidige governance knelt.

Opvallend daarbij is dat iedereen ons precies kan vertellen dat de governance niet voldoet. Er zijn al meerdere externe onderzoeken geweest, er wordt veel tijd en energie gestoken in het opleiden en trainen van zowel vertegenwoordigers uit de vereniging als medewerkers van de werkorganisatie. En toch lukt het niet om de gewenste slagkracht te ontwikkelen. Men is en blijft bezig elkaar te 'bestrijden'.

Wat wij aantreffen is een organisatie die gekozen heeft voor een bepaalde governance. Het verenigingsmodel is weliswaar niet verkeerd alleen werkt het op dit moment niet voor de FNV. In de eerste plaats komt dit door weeffouten in de structuur, en in de tweede plaats door de wijze waarop men met het governancemodel omgaat. In de derde plaats zien wij dat het sectorbelang onvoldoende is geborgd in de organisatie waardoor sectoren zich onvoldoende herkennen in het generieke beleid van de FNV. Hierdoor loopt men het risico de aansluiting met de leden te verliezen. Ook zien wij dat de ondersteuning en de inrichting van processen onvoldoende is.

Het niet functioneren van de governance versterkt het cynisme, het wantrouwen en gebrek aan vertrouwen.

De onderlinge samenhang tussen wat wij constateren hebben wij in onderstaande figuur vormgegeven.

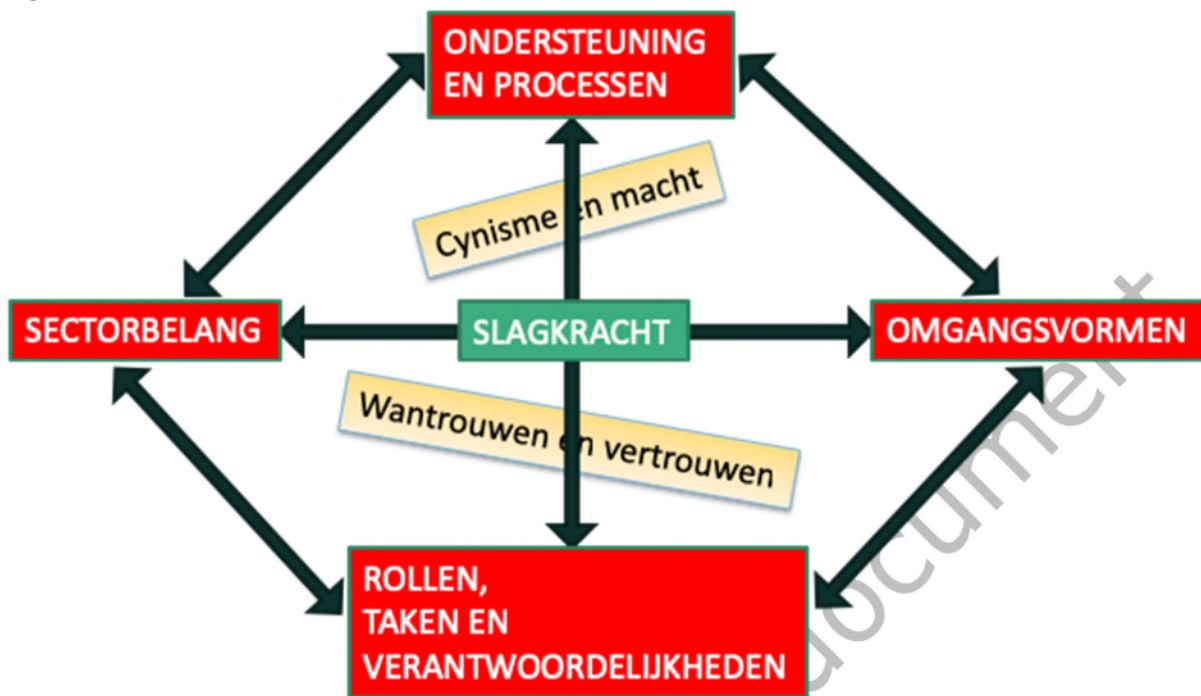
---

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld acties betreffende pensioenen, onderwijs, AOW-leeftijd

<sup>2</sup> Akkoord Dalfsen december 2011



Figuur



Figuur 1. Onderlinge samenhang bevindingen

De FNV is gebaat bij een soepel lopende governance. De omgeving waarin de FNV opereert is in toenemende mate 'vijandig' richting vakbonden. Daarnaast voelen jongeren zich in het algemeen in mindere mate aangesproken tot collectiviteit. Dat betekent dat de FNV permanent op haar hoede moet zijn voor haar omgeving, en ook frequent moet kunnen experimenteren om een interessante partij te blijven voor belangenbehartiging.

Dat geldt eveneens voor suggesties voor het laten veranderen van de FNV. Iedereen wil dat er iets gebeurd, maar niemand weet hoe. Sterker nog, wij constateren dat partijen drukker zijn hun eigen belangen te realiseren zolang als het nog kan, op het destructieve af. Dat dit de FNV als geheel schaadt schijnt daarbij niet van belang te zijn.



Wat dit gedrag voor effect heeft op de organisatie blijkt uit onderstaande opstelling:

De sterkten en zwakten zoals beschreven door Goodijk in 2016.

Sterkten	Zwakten
Positie van Ledenparlement	Verhouding tussen AB en DB
FNV als eenheid naar buiten toe	Rolverdeling LP en bestuur
Externe auditcommissie	Verbinding met sectoren

De analyse in 2019.

Sterkten	Zwakten
	Verhouding tussen AB en DB
	Rolverdeling LP en bestuur
	Verbinding met sectoren
	Positie van Ledenparlement
	FNV als eenheid naar buiten toe
	Externe auditcommissie

Het valt op dat de sterkten van de FNV langzaam aan het opschuiven zijn richting de zwaktes. De positie van het ledenparlement wordt niet meer als sterkte betiteld vanwege de wijze waarop beslissingen worden genomen, de tijd die daarvoor nodig is, en de aard van de beslissingen.

Dat de FNV naar buiten toe niet altijd als eenheid optreedt, wordt duidelijk als publicaties worden gevolgd, hoe de Minister van Sociale Zaken spreekt over de vakbonden in het algemeen, en als er wordt gekeken naar het feit dat er gelekt wordt.

De wens om meer slagkracht te ontwikkelen teneinde de maatschappelijke positie hernieuwd in te kunnen vullen is logisch. De weg ernaartoe is lastig. Wij willen zelfs spreken over een 'wicked problem', waardoor er niet de ruimte is voor een simpele, eenduidige en eendimensionale oplossing. De FNV staat voor de complexe, edoch haalbare, uitdaging, om op meerdere fronten, in onderlinge samenhang te kiezen voor een passende governance die consistent nageleefd wordt.





## 3 Aanzet tot oplossingen

### 3.1 Historisch perspectief

De governance die de FNV in 2011/2012 heeft ontwikkeld, kenmerkt zich door een grote nadruk op het regelen van de besluitvorming. Uitgebreid is gesproken over welke organisatie-onderdelen er allemaal toe doen, en hoe besluitvorming tot stand moet komen. Als wij dan kijken naar de bevindingen uit onze eerste rapportage, dan kunnen wij stellen dat het bij de uitwerking van de governance in 2012 heeft ontbroken aan het beantwoorden van de vragen 'wie neemt, wanneer, waarover een besluit?'

Door deze vraag niet te beantwoorden heeft iedereen zijn eigen interpretatie kunnen geven en heeft feitelijk iedereen, met de beste bedoelingen, gekozen voor een eigen manier van werken. Dat verklaart het gebrek aan consistentie in de manier van werken.

Dit gecombineerd met de manier waarop de werkorganisatie invulling geeft aan haar taken, heeft geleid tot een situatie die wij in het vorige hebben geschetst.

Dit wetende, stellen wij feitelijk voor om deze onvolkomenheid te herstellen, en ervoor te zorgen dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed en duidelijk belegd worden.

Echter, wij moeten ons ook rekenschap geven van de ervaringen van de afgelopen jaren. Wij hebben moeten constateren dat de rol van het LP en het AB niet uit de verf is gekomen. De stem van de leden (sectoren) klinkt onvoldoende door in de besluitvorming. Dit is een weeffout die hersteld moet worden.

Dit historisch perspectief wilden wij toevoegen aan onze advisering om te benadrukken dat wij bij de duiding van onze bevindingen ook rekening houden met de intenties uit het verleden.

### 3.2 Ontwerpvariabelen

Om te komen tot een nieuwe governancestructuur moet vastgesteld worden wat men ermee wil bereiken. Feitelijk is dat omschreven in de offerte-aanvraag die ten grondslag heeft gelegen aan de evaluatie. Men wil de slagkracht van de FNV vergroten. Onder slagkracht verstaan wij:

- De snelheid waarmee men kan reageren.
- De mate waarin men gebruik kan maken van inzet van actieve leden.
- De mate waarin men een grote groep werknemers vertegenwoordigd.

Natuurlijk zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de precieze omschrijving van de slagkracht, maar dit zijn wel elementen die op meerdere momenten tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Op basis van deze omschrijving komen wij tot de slotsom dat, net zoals ten tijde van het uitwerken van het akkoord van Dalfsen, het van eminent belang is dat de vertegenwoordigende werking van de sectoren gebruikt gaat worden als centraal aangrijpingspunt om de gewenste slagkracht te herstellen.



Een terechte vraag die vervolgens gesteld kan worden, is waarom deze keuze is gemaakt.

1. Veel respondenten hebben aangegeven dat de verbinding met de leden van belang is, maar dit komt niet uit de verf.
2. De sectoren worden gezien als een herkenbare entiteit waar leden zich mee kunnen verbinden.
3. Sectoren zijn verweesd.
4. Veel besluitvorming op het niveau van de FNV kan ook afgedaan worden op sectorniveau.

Dit alles overziende willen wij met de volgende ontwerpvariabelen gaan werken:

- Organiseer/beslis op sectorniveau datgene waar de desbetreffende sector het meest verstand van heeft, dan wel waar de sector de meeste waarde kan toevoegen.

Hiermee wordt bedoeld dat de sectoren een eigen takenpakket krijgen, en een duidelijke bevoegdheid ten aanzien van het nemen van beslissingen inzake de eigen sector. Ook wordt de begrotingsbevoegdheid weer voor een belangrijk deel op decentrale leest geschoeid. Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt welke beslissingen op sectorniveau worden genomen. Eveneens moet vastgesteld worden of sectoren het enige ordeningscriterium is. Men zou eerder kunnen spreken over *platformen*.

- Organiseer/beslis op FNV-niveau waar de kennis en ervaring van alle sectoren de meeste waarde kan toevoegen.

Het moge duidelijk zijn dat op het niveau van de FNV-beslissingen worden genomen en activiteiten worden georganiseerd die betrekking hebben die sectordoorsnijdend zijn. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat dit onderwerpen betreft die alle sectoren raken, zoals digitalisering, flexibilisering, pensionering, innovatie(s)

- Laat de governance, de processen en de ondersteuning op elkaar aansluiten op het niveau waar beslissingen worden genomen, dan wel waar activiteiten worden georganiseerd. Maak onderscheid tussen functionele en hiërarchische aansturing.

Als de vereniging decentraliseert, dient zij ook de aansturende bevoegdheden te hebben richting de werkorganisatie. Wij hebben het dan over de operationele leiding, niet over de hiërarchische leiding.

- Veranderingen in de vereniging zijn leidend voor de werkorganisatie. Vereniging is leidend.



Het moet duidelijk zijn dat de vereniging leidend is richting de werkorganisatie. Zoals eerder gezegd, eigenzinnigheid kent grenzen, klantgerichtheid niet. Vandaar dat wij willen dat er functioneel aangestuurd gaat worden door de vereniging richting de werkorganisatie.

- Governance, ondersteuning, processen en gedrag zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Veranderingen in het ene domein moeten dan ook altijd vanuit alle gezichtspunten worden beschouwd.

Met deze ontwerpvariabele willen wij benadrukken dat er een heel duidelijke samenhang is tussen de vier onderwerpen. Veranderingen in het ene domein kunnen niet zonder gevolgen blijven in het andere domein.

- De vereniging zou zich niet bezig hoeven te houden met de kwaliteit van de organisatie, processen en bedrijfsvoering.

De leden van een vereniging (dit geldt dus ook voor andere ledenorganisaties) zijn lid van een vereniging niet omdat zij zich verbonden voelen met de governance van die vereniging, maar omdat zij zich verbonden voelen met de doelstellingen van de vereniging. Door te betalen spreken zij hun steun uit voor die doelen. Het is dan ook niet vanzelfsprekend dat leden verstand hebben van governance en zij moeten dan ook niet onnodig lastig worden gevallen met vragen inzake de governance.



## 4 Oplossingsrichtingen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden oplossingen gepresenteerd die passend zijn voor het verbeteren van de slagkracht van de FNV, passend bij de omschrijving uit dit rapport. Dat betekent dat alle aanbevelingen/adviezen passen bij de bevindingen die wij in de eerste rapportage hebben opgenomen. De adviezen willen wij echter wel rubriceren. Hierna volgt een uitleg van de rubricering:

1. In de eerste plaats zullen wij adviezen opnemen waarvan wij vinden dat het onderwerpen betreft die weliswaar discussie behoeven, maar niet de kern van de governance raken. Het betreft onderwerpen die een 'technische' verbetering voor ogen hebben. Dat de zaken moeten gebeuren staat niet ter discussie. Hoe de invulling precies wordt, moet worden uitgewerkt in samenspraak met vereniging en werkorganisatie, en daarna moet er een besluit worden voorgelegd.
2. In de tweede plaats zullen wij adviezen opnemen die wel discussie behoeven. Het zijn grotendeels onderwerpen die betrekking hebben op de rolverdeling en het takenpakket van DB, AB, LP en sectoren. Dat zijn zaken die de kern van de FNV raken. Ook deze adviezen zijn op hoofdlijnen, en de invulling komt voort uit de discussie die de komende maanden gevoerd moet worden.

### 4.2 Ondersteunings- en procesadviezen

#### *Vergaderorde*

Een analyse van de vergaderorde en de besluiten uit 2017 en 2018 leert dat:

- Veel tijd verloren gaat met niet relevante onderwerpen
- Bepaalde onderwerpen niet thuis horen op de agenda van een LP
- Veel tijd gaat verloren doordat stukken niet worden begrepen
- Veel tijd gaat verloren door het niet handhaven tijdens een vergadering

Wij adviseren een professionaliseringsslag te maken in het vergaderen. Een lange vergadering is niet persé een goede vergadering, en de stukken dienen aangepast te worden. Het advies dat wij hier willen geven is dat de vergaderingen strakker geleid moeten worden. De voorzitter dient zich meer als scheidsrechter op te stellen en moet minder inhoudelijk deelnemen. Het dient wel iemand uit de vereniging te zijn die voldoende gezag heeft.

Ook moeten operationele en bedrijfsvoering-agendapunten worden afgevoerd van de agenda. Deze punten beslaan een belangrijk deel van de vergadering in tijd.



## *Naamswijziging*

De naam Ledenparlement suggereert een politieke organisatie met alle bijbehorende gebruiken. Gegeven het feit dat de FNV een vereniging is, verdient het de voorkeur om te spreken over een 'Ledenraad'

## *Raad van Toezicht*

Er dient een Raad van Toezicht te komen die zich gaat toeleggen op de kwaliteit van de bedrijfsvoering van de werkorganisatie, en de wijze waarop het bestuur van de vereniging haar opdrachten formuleert richting de werkorganisatie. Deze RvT komt i.p.v. de audit Cie. De RvT rapporteert periodiek aan het LP/Ledenraad over haar bevindingen. De vereniging dient zich niet direct bezig te houden met de kwaliteit van de bedrijfsvoering. De RvT wordt wel benoemd door de Ledenraad. De bezetting van de RvT dient in meerderheid te bestaan uit leden met een bedrijfsvoeringsachtergrond, en vervolgens ook uit zwaargewichten met een vakbondsachtergrond. De taken van de RvT betreffen:

- (1) Bewaken kwaliteit van de bedrijfsvoering
- (2) Bewaken kwaliteit van de besluitvorming
- (3) Bewaken kwaliteit van de interactie bestuur en werkorganisatie
- (4) Bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening van de WO
- (5) Bewaken van de opvolging van externe adviezen

Verder zijn er allerlei modellen beschikbaar waar de FNV uit kan kiezen. Dit zijn echter smaakverschillen en niet zozeer principiële verschillen.

## *Rolvastheid*

Wat ook besloten wordt over wie welke rol heeft in de organisatie, er moet ook gehandhaafd worden op rolvastheid. Van alle regelingen die zijn getroffen, worden weinige gehandhaafd. Dit zit klaarblijkelijk onvoldoende in de 'genen' van de organisatie.

Handhaven op rolvastheid is lastig, want het betekent dat men elkaar moet gaan aanspreken op de rol. Dat kan snel worden opgevat als een persoonlijke aanval. Om te voorkomen dat men dit als zodanig gaat beschouwen moet men dit aanspreken institutionaliseren. Periodiek moet dit thema als agendapunt terugkomen in de verschillende vergaderingen. (evaluatiemoment per vergadering)

## *DB moet collegiaal opereren en opereren als eenheid*

Het advies om als eenheid te gaan opereren als DB is makkelijker gegeven dan uitgevoerd. Toch willen wij dit advies geven. Wij begrijpen dat dit enige aanpassing vergt, maar wij denken dat een meer gedisciplineerde vergaderorde, in gang gezet door



de ambtelijk secretaris, een goede start is. Vervolgens moet ook worden nagedacht over de wijze waarop men op dit moment de portefeuilles heeft verdeeld. Deze laten op dit moment veel ruimte voor een individuele aanpak. Een nadere uitwerking is nodig

### *Houding en gedrag*

Ondanks het feit dat wij houding en gedrag deels kunnen verklaren door de ontevredenheid over de governance is er ook nog zoiets als maatschappelijk aanvaardbare omgangsvormen. Ongenoegen kan je op meerdere manieren uiten, en de manier waarop dit binnen de FNV gebeurt is op sommige momenten grensoverschrijdend. Wij denken dat hier streng op gehandhaafd moet worden. Voorbeelden in andere organisaties kunnen daarbij helpen. Gedrag waar wij het over hebben is:

1. Hoe om te gaan met intimiderende mails en bedreigende mails?
2. Hoe om te gaan met vragen van iemand die denkt dat hij rechten heeft, maar die feitelijk niet heeft?
3. Hoe om te gaan met agressie tijdens vergaderingen?
4. Hoe om te gaan met intimidatie tijdens vergaderen?
5. Hoe om te gaan met interventies van mensen die geen bevoegdheden hebben?

Wij stellen een zero-tolerance beleid voor waarbij iedere overschrijding wordt beantwoord met het (tijdelijk) uitsluiten van iemand/een instituut.

Datzelfde geldt voor het consequent doorvoeren van de voorstellen uit deze evaluatie. Te vaak wordt binnen de FNV op andere manieren gewerkt dan men formeel heeft afgesproken. Is dat erg? Nee, op het moment dat het echt nodig is. Ja, dat is wel erg als de informele manier van werken de staande praktijk wordt. In deze setting zal men toch de rug recht moeten gaan houden. Het doel is dus niet het handhaven, maar het bevorderen van de slagkracht.

Een plan dienaangaande moet opgesteld worden, en er moet aangesloten worden bij de initiatieven die nu reeds lopen binnen vereniging en werkorganisatie. Daarnaast moet iedere vergadering geëvalueerd worden in hoeverre het lukt om het gedrag aan te passen. Dit is ook staande praktijk in andere organisaties om bepaald gedrag te veranderen.

### *De ambtelijk secretaris*

Wij stellen voor dat een ambtelijk secretaris<sup>3</sup>, zoals die ook functioneert bij vergelijkbare organisaties, zijn intrede doet. Deze functie is primair gericht op het stroomlijnen van de besluitvorming voor het DB. Deze proactieve functionaris zorgt ervoor dat besluiten op het juiste moment, voorzien van een volledige, juiste en betrouwbare toelichting op de bestuurstafel komen. Ook zorgt deze functionaris voor het uitwerken van de besluiten en het volgen van de uitwerking, zodat het bestuur permanent op de hoogte is en blijft van

---

<sup>3</sup> Binnen de FNV kent men ook een algemeen secretaris en bestuurssecretarissen. De algemeen secretaris is primair bedoeld voor de vereniging en de daarbij behorende gremia en kan optreden als bestuurlijk opdrachtgever richting de werkorganisatie. De bestuurssecretarissen zullen op een of andere manier 'gelinkt' moeten worden aan de ambtelijk secretaris. Een model zoals dit ook werkt binnen universitaire organisaties kan dienen als voorbeeld.



de voortgang van haar besluiten. De ambtelijk secretaris is niet gericht op het onderhouden van de relatie met de vereniging. Die rol is en blijft bij de algemeen secretaris die zorgt voor het goed functioneren van de vereniging. De ambtelijk secretaris kan in voorkomende gevallen dienen als de ambtelijke opdrachtnemer voor de uitvoering van besluiten. De relatie tussen de algemeen directeur en de ambtelijk secretaris behoeft weinig verduidelijking. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het functioneren van de werkorganisatie en staat ten dienste van het DB en de vereniging.

#### *Een werkorganisatie die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van bedrijfsvoering*

De werkorganisatie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Zij zorgen voor goed ingerichte werkprocessen die aansluiten bij de vragen die komen vanuit de vereniging. Flexibiliteit, verenigingsgerichtheid en kwaliteit worden sleutelbegrippen.

#### *Flexibiliteit in externe ordening*

Wij stellen voor dat in het verlengde van de ordening naar sectoren ook kritisch wordt gekeken naar de mogelijkheid om ook andere ordeningen toe te laten. Een regio, of een bepaalde samenwerking van sectoren kan heel goed tot betere resultaten leiden. Omdat men niet alleen de vertegenwoordigende werking nastreeft, maar juist een goede verankering, moeten ook regio's of thema's een ordening zijn<sup>4</sup>. Dit eist natuurlijk iets van de flexibiliteit, maar het is een gegeven van de hedendaagse maatschappij, dat niet alles in vaste structuren is te vatten.

#### *Takenpakket voor sectoren*

Wij stellen voor dat er een volwaardig takenpakket voor de sectoren komt. Wij doen hierna een aantal *suggesties*<sup>5</sup>. Wij kunnen ons goed voorstellen dat deze suggesties verder uitgewerkt en aangevuld worden. Wat van cruciaal belang is, is dat iedere sector de taken op een volwassen wijze en allemaal binnen dezelfde kader uitvoert. Natuurlijk zijn er verschillen, maar iedere sector krijgt dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De omstandigheden en randvoorwaarden moeten worden gecreëerd zodat zij sectoren ook feitelijk uitvoering kunnen geven aan het takenpakket.

Het takenpakket omvat:

##### 1. Ledenwerving en behoud

De verantwoordelijkheid voor werving en behoud van leden komt te liggen bij de sectoren. Iedere sector formuleert zijn eigen beleid, en zorgt voor de handhaving. De

---

<sup>4</sup> In andere sectoren zijn goede voorbeelden van samenwerkingsverbanden te zien. We hebben het dan over 'keten'-governance en governance van samenwerkingsverbanden. Veelal gaat dit gepaard met mandatering van specifieke verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

<sup>5</sup> De suggesties vertonen overeenkomsten met de uitwerking van het akkoord van Dalfsen door de kwartiermakers.



reden is dat alle sectoren een eigen identiteit hebben. De werkorganisatie speelt een actieve rol om suggesties te doen, dan wel met behulp van data dit soort acties te vervolmaken.

## 2. Sector specifieke acties

Iedere sector moet de mogelijkheid krijgen om eigen acties te ontwikkelen voor de eigen sector.

## 3. Externe profilering

Wij stellen voor dat de leden van een sector een bepaalde externe profilering nastreven. Daarbij moet men zich richten op de belangen van de eigen sector. Een en ander binnen de centraal bepaalde beleidskaders. Als zich conflicterende belangen voordoen, dient men dit ook op een evenwichtige manier te bespreken en op te lossen.

## 4. Functionele aansturing WO

De sectoren dienen de werkorganisatie functioneel aan te sturen als het gaat om de hiervoor genoemde taken, maar ook als het gaat om andere vormen van collectieve en individuele belangenbehartiging. Ook kan de vereniging een beroep doen op andere ondersteuning, al dient hier ook een goede capaciteitsafweging te worden gemaakt door de werkorganisatie. In beginsel levert de WO altijd capaciteit, en bij capaciteitstekorten worden aanvullende middelen gevraagd vanuit de sectoren.

## 5. Budgettaire verantwoordelijkheid

Bij genoemde taken hoort ook een budgettaire verantwoordelijkheid. De verdeelsystematiek van de FNV dient decentraal van opzet te zijn met een afdracht voor centrale taken. Ook wordt gewerkt met een vereveningsfonds waaruit investeringen worden gedaan. Dit alles dient te werken overeenkomstig landelijke modellen die worden gehanteerd binnen onderwijs, sociale zekerheid et cetera. Kernbegrippen daarbij zijn het verdelen van de winsten en verliezen, solidariteit, maar ook kostenbewustzijn. Dit proces wordt gemonitord door de RvT.

## 6. Opleiden kader/bestuurs-/leden

Het voorgestelde takenpakket zorgt ervoor dat de leden die in een besturende rol actief zijn in een sector bepaalde opleidingen moeten volgen waardoor zij in staat zijn deze taken naar behoren uit te voeren. Het betreft alle genoemde taken van de sectoren.

### *Optimalisatie proces van besluitvorming/goedkeuring*

Los van de plek waar besluiten genomen moeten worden, moet het proces van besluitvorming geoptimaliseerd worden. Een cruciale rol ligt bij de ambtelijk secretaris. Hier beschrijven wij echter welke elementen moeten gaan bijdragen aan een goed besluitvormingsproces/goedkeuringsproces:

1. Er komen voorleggers die leesbaar zijn voor degene die een besluit moet nemen. Ook staat er in duidelijk leesbare taal wat voor besluit er genomen moet worden,





waarom, en wat de adviezen zijn. Het taalgebruik is niet multi-interpretabel. De advisering vanuit de WO is integraal, en tegengestelde adviezen worden niet gegeven. Een document is besluitrijp.

2. Als een besluit wordt genomen, wordt dit als zodanig verwoord, wordt het opgenomen in een besluitenlijst en een actielijst, wordt de actienemer benoemd, wordt aangegeven wanneer er een vervolgactie komt, en wordt eveneens aangegeven wie er allemaal geïnformeerd moeten worden over een besluit.
3. Als een besluit wordt genomen wordt dit onmiddellijk na een bestuurs/LP-vergadering medegedeeld aan de werkorganisatie. Hiervoor is een transparante ondersteuning voorhanden.
4. Stukken en besluiten worden gedeeld op intranet.
5. Als een besluit afwijkt van een advies, wordt met inhoudelijke redenen aangegeven waarom er wordt afgeweken. Politieke overwegingen worden ook inzichtelijk gemaakt. Voor zover strategisch wenselijk.

#### *Kwaliteitsdenken, handhaven en evaluatie*

Binnen de organisatie moet gewerkt gaan worden volgens de beginselen die verbonden zijn aan gedachten als PDCA, het kwaliteitsdenken et cetera. Kern van dit denken is:

- Zaken waartoe wordt besloten moeten aanwijsbaar worden uitgevoerd.
- Er wordt bewust een keuze gemaakt hoe zaken worden uitgevoerd; regulier of in de vorm van een project, of een andere vorm.
- Betrokkenen worden geïnformeerd
- Iedereen moet weten waar de follow up ligt en hoe dit is geregeld.
- Er wordt tussentijds getoetst of men werkt volgens de opdracht.
- Er wordt geëvalueerd of dingen goed of fout zijn gegaan.
- Bewaking geschiedt enerzijds door de ambtelijk secretaris dan wel de directeur
- De jaarcyclus en vergadercyclus worden gedeeld met iedereen. Iedereen weet wanneer stukken ergens aangeleverd moeten worden.

Omdat deze manier van werken op dit moment nog geen gemeengoed is, dient hier aansluiting gezocht te worden bij 'Focus en Verbinding'.

#### *Duidelijke probleemeigenaar*

In een organisatie als de FNV met meerdere opdrachtgevers vanuit de vereniging moet duidelijk worden gemaakt wie allemaal bevoegd is om opdrachten te verstrekken richting de werkorganisatie. Daarnaast moet ook duidelijk zijn waarover. Wij hebben het dan over de DB-leden en de sectorraden. Zij zijn bevoegd tot het geven van opdrachten. In de werkorganisatie mogen ook opdrachten worden gegeven aan de eigen medewerkers, maar dat heeft dan alleen betrekking op verbetering van de manier van werken. Inhoudelijke/beleidsmatige keuzes worden niet gemaakt door de werkorganisatie. Vastgelegd moet worden wie welke opdrachten heeft verstrekt!



Wanneer is een opdracht goed geformuleerd?

- Wie is opdrachtgever?
- Wat wordt er precies gevraagd? (wees duidelijk en precies)
- Wanneer moet het geregeld zijn?
- Aan wie wordt het precies gevraagd? (meerdere teams?)
- Wat mag het kosten?
- Hoe wordt er tussentijds gerapporteerd aan de opdrachtgever?

#### *Het begrotingsproces*

Het begrotingsproces moet een meer decentrale opzet krijgen. In beginsel bepaalt het DB de kaders voor de begroting in het voorjaar van t-1. Ook bepaalt men op basis van de strategie en actuele inzichten de kernthema's voor het komende jaar. Vervolgens gaan de sectorbesturen aan de slag met het opstellen van hun begroting. Zij worden ondersteunt door de werkorganisatie. Men blijft binnen de kaders die zijn meegegeven, behalve wanneer men weet dat er andere ledenaantallen zijn. Er is ook een jaarlijks investeringsfonds waar men een beroep op kan doen. Vervolgens volgen er gesprekken tussen de sectoren en het DB, en een gesprek tussen werkorganisatie en DB. De begroting wordt vervolgens vastgesteld en daarna goedgekeurd door de Ledenraad. De RvT bewaakt de kwaliteit van dit proces.

#### *Het verdeelmodel*

Het verdient aanbeveling om te komen met een decentraal verdeelmodel dat rekening houdt met de verschillen tussen de sectoren. Er moet sprake zijn van solidariteit in combinatie met de prikkel om de eigen broek op te houden. Uitgangspunten voor het model zijn:

- Het aantal leden van een sector of een bond bepaald het opbrengstenbudget voor een sector/bonden
- Er wordt een percentage afgeroomd voor de kosten van de werkorganisatie.
- Er wordt een percentage afgeroomd voor een investeringsfonds
- Er wordt een percentage afgeroomd voor een solidariteitsfonds (opvang kosten bij dalende ledenaantallen, dan wel budgettaire tegenvallers)
- Bonden/sectoren die middelen overhouden mogen dit houden.
- Een bond/sector mag nooit meer dan twee jaren een negatief exploitatieresultaat hebben
- Er komt een overgangsregeling tot 2023

#### *Houding en manier van werken werkorganisatie (incl. personeelsmanagement)*

De werkorganisatie handelt (te) autonoom, is niet geneigd om dienstverlenend te zijn, heeft bijzondere beelden over dienstverlening aan de vereniging. Naar onze mening is dit voor een belangrijk deel terug te voeren op een te 'luxe' manier van organiseren van de werkorganisatie. Met luxe bedoelen wij dan dat:



- Medewerkers klaarblijkelijk opdrachten niet hoeven uit te voeren.
- Er geen consequenties worden verbonden aan het niet uitvoeren
- Dat er geen personeelsbeoordelingen zijn die passen bij de realiteit.

Wij weten dat deze boodschap niet iedereen even welgevallig zal zijn, en tegelijkertijd is het iets dat heeft kunnen gebeuren. Om dit te doorbreken is het verstandig om organisatiedoelen te gaan koppelen aan individuele prestaties en dit in een duidelijke gesprekkencyclus weg te zetten. Op die manier zullen alle activiteiten meer te duiden zijn.

### *Communicatie*

Over communicatie is veel gezegd. Wat duidelijk is geworden is dat er duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen sectorale communicatie en FNV-brede communicatie. Ook moeten sectoren meer bevoegdheden krijgen voor 'tooling'. Huisstijl is belangrijk, maar niet doorslaggevend. Ook moet in een grote organisatie meer rekening worden gehouden met het informeren van de leden via de kanalen die aansluiten bij de doelgroepen die we willen benaderen (multi-channel communicatie). Alle besluiten moeten wekelijks gecommuniceerd worden. Professionaliteit op het gebied van woordvoering en pers moet voorhanden zijn voor de vereniging.

### *Verankering regio's*

Er is al gesteld dat er meer flexibiliteit in de ordening moet komen. Tegelijkertijd moet er ook een financiële verankering komen van de regio's. Waar moeten precies de budgetten voor de regio's komen. Wie is beslissing bevoegd in de vereniging. Bij voorkeur blijft er een primaire ordening naar sectoren, maar wordt binnen een sector ook een regio coördinator benoemd zodat er voor alle 'vakbondshuizen' een aanspreekbaar iemand is.

Ook hiervoor geldt dat zaken goed moeten worden vastgelegd. In de organisatie moet iedereen weten wie waarvoor verantwoordelijk is. De financiële afdeling van de werkorganisatie lijkt de aangewezen afdeling om dit op te pakken.

### *Innovatie*

Wij hebben veel geconstateerd dat de organisatie wel ziet dat men moet innoveren, maar niet goed weet hoe. Hoe om te gaan met nieuwe vormen van 'georganiseerd verzet?', welke rol speelt men daarin? Hoe om te gaan met data van leden? Hoe organiseer je nieuwe ordeningen? Het zijn de vragen die men in de pilot vorm moet gaan oppakken. Niet proberen alles te regelen, maar naast de staande organisatie ruimte te geven voor nieuwe zaken.



*Hoe gaan we met elkaar om?*

Zoals wij al hebben geconstateerd moet er in de omgang met elkaar veel veranderen, en kan er via handhaven veel met elkaar gebeuren. Opvallend is het feit dat de strijdbaarheid en de onverzettelijkheid die men buiten aan de dag moet leggen, ook intern inzet. Dat gedrag zou men eigenlijk niet nodig hebben, maar omdat het buiten werkt, zal het intern ook wel werken. Althans zo lijkt dat. Is dat vreemd? Nee het hoort bij het menselijk gedrag, men zal altijd gedrag kopiëren dat succesvol is gebleken. Klaarblijkelijk leeft op dit moment het gevoel dat de FNV in nood is, en dus moet alles uit de kast worden getrokken om dit te voorkomen.

Alleen moet men zich nu bewust worden dat dit gedrag niet meer bijdraagt aan het hogere doel van de FNV. Men moet een andere rol gaan aannemen. Wij vragen meewerken en coöperatie. Juist dat gedrag zal leiden tot een sterkere FNV. Er zijn programma's om hiermee om te leren gaan. Deze sluiten grotendeels aan bij de manier van werken die men kent in organisaties die men verschillende omgevingen hebben te maken (vijandig versus vriendelijk)

### 4.3 Bestuurlijke/governance adviezen

*Besluitvorming sectordoorsnijdende besluiten*

Onder dit punt nemen wij onze bevindingen meer die betrekking hadden op:

- Het DB en AB
- De vergaderfrequentie van het LP
- De rollen van AB en DB
- De rolverdeling tussen DB, AB, LP en sectoren
- Vertegenwoordigende werking van het LP, relatie met sectoren
- Sectorbelangen in governance structuur
- De verbinding tussen sectoren en het ledenparlement
- De verbinding tussen sectoren en het bestuur
- Het congres

De scenario's die wij hebben ontwikkeld hebben betrekking op de wijze waarop besluitvorming binnen de FNV gaat plaatsvinden. Voorop staat dat sectorspecifieke besluiten genomen gaan worden op sectorniveau. De scenario's hebben dan ook betrekking op de wijze waarop besluitvorming betreffende FNV-brede thema's plaatsvindt. (sectordoorsnijdend)

Wat is precies een besluit dat sectordoorsnijdend is? Wij vinden dat dit nu precies een onderwerp is waar men de komende tijd binnen de vereniging een keuze in moet maken. Wij denken dat dit onderwerp te maken heeft met het willen loslaten van bevoegdheden door DB en LP. Laar sectoren hun eigen dingen doen, en wees niet bang dat zich weer een situatie voordoet dat sectoren zich te autonoom gaan opstellen. Wees duidelijk, en



kijk duidelijk hoe de huidige sectoren hun takenpakket invullen. Dat kan werken als een voorbeeldmodel. Sectordoorsnijdende onderwerpen zijn vervolgens de 'lastige' onderwerpen waar meningsverschillen een rol spelen. Dat gezegd zijnde is het handig deze te benoemen. Wij hebben het dan over pensioenleeftijd, de ZZP-er, arbeidsmarkttoekomst, strategie FNV, et cetera. De FNV moet leren omgaan met haar interne verschillen. Dat hoort erbij, en zo zal het altijd blijven. Dat is ook goed!

Hierna schetsen wij scenario's voor besluitvorming waarbij wij het van belang vinden dat de geluiden van de sectoren beter doorklinken in de besluiten die worden genomen. Dat is op dit moment namelijk onvoldoende geregeld. De verschillen tussen de scenario's is vooral gelegen in de zwaarte van de rol van het Ledenparlement enerzijds en de rol van de sectoren anderzijds. In scenario I is de rol van de sectoren het zwaarst, en in scenario III is de rol van de sectoren het meest licht. Voor de goede orde merken wij op dat de rol van de RvT in alle drie de scenario's hetzelfde is, vandaar dat wij die hier niet hebben opgenomen. De RvT speelt geen rol in besluitvorming/goedkeuring.

#### Scenario I:

- DB en congres/ALV bepalen jaarlijks de strategische agenda
- Sectoren en werkorganisatie formuleren besluiten en geven aandachtspunten mee
- DB besluit gedurende het jaar ten aanzien van strategische onderwerpen
- Verantwoording richting sectorvoorzitters/besturen
- Uitvoering via bestuurlijk opdrachtgeverschap, waardoor besluiten zijn te volgen.

In dit model spelen de sectoren zowel in de voorbereiding als bij de besluitvorming een duidelijke rol. De rol van het LP komt geheel te vervallen. De leden krijgen een duidelijke rol bij het formuleren van de strategische koers.

Het grote voordeel van dit model is dat de snelheid van besluitvorming kan toenemen, omdat de groep die betrokken wordt bij de besluitvorming klein is, en omdat de voorbereiding en de besluitvorming in een hand is. Zodra minder partijen een rol spelen bij besluitvorming neemt de snelheid waarmee besluiten worden genomen toe. De zorgvuldigheid is geborgd door inbreng van de sectoren.

Tegen dit model pleit dat er een grote ingreep wordt gedaan in het LP, en dit zich niet goed verhoudt tot de problemen die zich in 2011 hebben voorgedaan.

#### Scenario II:

- DB en congres/ALV bepalen jaarlijks de strategische agenda
- Sectoren en werkorganisatie formuleren besluiten en geven aandachtspunten mee
- DB besluit gedurende het jaar ten aanzien van strategische onderwerpen
- Marginale toetsing door Ledenparlement (Ledenraad). De vergaderfrequenties kan naar max 4 x per jaar.
- Uitvoering via bestuurlijk opdrachtgeverschap



In dit scenario blijft er een rol voor het LP, zei het dat de rol beperkter is dan op dit moment het geval is. Het LP toetst alleen nog maar marginaal. Daarmee wordt de vergaderfrequentie lager, de onderwerpen worden ook anders. Marginale toetsing betekent dat het LP vaststelt of besluiten passen binnen de strategie. Men beoordeelt niet inhoudelijk maar procesmatig. Dit eist ook veel van de kwaliteit van de stukken.

Het voordeel van dit model is dat er een minder ingrijpende verandering voor het LP nodig is. De versnelling blijft ook geborgd. Wel zijn er kosten aan deze aanpak verbonden, want het LP moet aanvullende geïnformeerd worden over besluitvorming en de manier waarop dit inpasbaar is. Slechte besluitvorming zal uiteindelijk ook nog kunnen leiden tot vertraging, maar dat is goede 'check en balance'.

Scenario III;

- DB en congres/ALV bepalen jaarlijks de strategische agenda
- DB besluit gedurende het jaar ten aanzien van strategische onderwerpen
- LP (ledenraad) neemt finaal besluit met verplichte consultering sectoren
- Uitvoering via bestuurlijk opdrachtgeverschap

Dit scenario lijkt het meest op de huidige manier van werken, met dien verstande dat de sectoren verplicht geconsulteerd worden. Dit model heeft als groot voordeel dat de sectoren minder worden belast met strategische onderwerpen, maar zal leiden tot de minste versnelling. Het LP houdt haar huidige rol.

Voorkeursscenario

Onze voorkeur gaat uit naar scenario II. Dat adviseren wij om meerdere redenen:

1. Er is in 2011 een duidelijke voorkeur uitgesproken om het geluid van de leden duidelijk te laten doorklinken. Scenario II houdt daar rekening mee, maar voorkomt dat leden zich te veel met details gaan bezighouden. Zij gaan richting geven aan de organisatie.
2. In scenario II wordt duidelijk rekening gehouden met het geluid uit de sectoren dat momenteel onvoldoende doorklinkt in de FNV-besluiten.
3. In scenario II wordt de doorlooptijd van besluitvorming kleiner, omdat het LP marginaal toetst en niet permanent besluiten van het DB hoeft te bekrachtigen. Zij moeten wel duidelijk bevoegdheden krijgen als zijnde bewaker van strategie en beleid.

*Taken AB worden verplaatst*

Het AB in zijn huidige vorm houdt op te bestaan. Enerzijds omdat een formele RvT de taak krijgt toezicht te houden om de bedrijfsvoering, en anderzijds omdat de sectoren onherroepelijk een rol krijgen in de besluitvorming, welk scenario ook wordt gekozen. Wij



vinden wel dat de huidige AB-leden een rol kunnen spelen in het meer in positie brengen van de sectoren, door hun kennis en kunde te bundelen in het begeleiden van de sectoren.

*Taken commissies LP vervallen*

De huidige commissie structuur werkt niet. Wij stellen voor dat alle zaken integraal op de agenda komen van de ledenraad. Gegeven het advies dat stukken ook op een hoger niveau moeten komen, lijkt ons dit advies goed uitvoerbaar.

vertrouwelijk werkdokument



## Samenvattend overzicht

Hieronder is een samenvattend overzicht opgenomen. Dit overzicht maakt duidelijk dat er sprake is van een grote hoeveelheid adviezen. Dat betekent dat er veel tijd en energie zal gaan zitten in de besluitvorming en de implementatie.

Implementatievoorstel o.b.v. bevinding (hhofdactiviteit) moet uitgewerkt worden	Ondersteuning en Processen	Omgangsvormen	Sector belang	Rollen, taken verantwoordelijk heden
Vergaderorde aanpassen				
Schrappen bedrijfsvoeringsonderwerpen				
Naamswijziging LP				
RvT ipv AC				
Rolvastheid organen				
DB collegiaal besturen				
Houding en gedrag				
De ambtelijk secretaris				
Werkorganisatie verantwoordelijk kwaliteit bedrijfsvoering				
Flexibiliteit in externe ordening				
Takenpakket voor sectoren				
Optimalisatie proces besluitvorming				
Kwaliteitsdenken, handhaving en evaluatie				
Duidelijke probleemeigenaar				
Het begrotingsproces				
Het verdeelmodel				
Houding en manier van werken WO				
Personeelsmanagement				
Communicatie				
Verankering regio's				
Innovatie				
Hoe gaan we met elkaar om?				
Nieuw besluitvormingsmodel vereniging				
Verplaatsing taken AB				
Vervallen commissies LP				





## 5 Implementatie

### 5.1 Besluitvormingsproces

De evaluatie van de governance leidt tot een groot aantal verbetervoorstellen die ertoe gaan bijdragen dat de slagkracht van de FNV toeneemt. Het is van groot belang dat de bevindingen die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen met iedereen worden gedeeld. Wij hebben het dan over sectoren, ledenparlement, werkorganisatie en DB/AB. Het moet iedereen duidelijk zijn wat er is gezegd over de slagkracht binnen de FNV.

Daarna moet er gericht gesproken gaan worden over de oplossingen die volgen op de evaluatie. Daarbij moet in ogenschouw worden genomen dat iedereen een eigen verantwoordelijkheid heeft waar het gaat over de inrichting van de governance. Het DB is in de lead, vanwege hun primaire verantwoordelijkheid. Zij moeten een visie formuleren op basis van de bevindingen en oplossingsrichtingen.

Vervolgens moeten de evaluatie, de oplossingsrichtingen en de visie aan alle betrokkenen worden voorgelegd. Daarmee wordt het proces dat ten grondslag heeft gelegen aan de visie voor iedereen navolgbaar, en daarmee uitlegbaar voor het DB.

### 5.2 Verdere procesgang

Zoals gezegd eerder in deze rapportage is het aan de vereniging om de komende periode te gebruiken om enerzijds te gaan werken aan oplossingen, en anderzijds (begeleid) te gaan discussiëren over de eigen governance. Een aantal deadlines zijn duidelijk.

