

De Levendige Vereniging

Advies voor een vereniging waarin meer leden meedoen en meebeslissen

1. Samenvatting

Aanleiding

De discussie over de levendige vereniging is al enkele jaren aan de gang. Aanleiding daarvoor zijn vraagtekens bij zaken als representativiteit van de verenigingsorganen, de gelaagdheid waardoor het voor kaderleden veel werk is en voor het gewone lid ontoegankelijk, de strijd-lust in de organen in plaats van samenwerking. Een eerder traject "Open en bevlogen" leidde in de Bondsraad tot een patstelling: de voorstellen gingen niet ver genoeg, dan wel veel te ver. In het congres van 2009 is afgesproken om er toch werk van te maken. Voor een krachtige bond is een krachtige vereniging nodig, waarin alle leden kunnen meedoen en meebeslissen.

Proces tot nu toe

De werkgroep, bestaande uit kaderleden en medewerkers van de bond, heeft het niet makkelijk gehad. De opdracht is om als het ware over de eigen schaduw heen te springen. Verder te kijken dan de eigen deelbelangen, en daadwerkelijk de hele bond krachtiger te maken en dicht bij mensen te brengen. Een van de grootste valkuilen bleek de discussie over de structuur te zijn. Het tekenen van organogrammen bleek makkelijker dan de wereld en werkelijkheid er achter. We zijn erachter gekomen dat de krachtige bond niet in organogrammen is te vatten. Het gaat om mensen en wat zij doen. Het gaat veel meer om wat er aan de basis van de vereniging gebeurt, dan aan de top. Het gaat om elkaar vinden en met elkaar een machtsfactor van betekenis te zijn. Zowel in de bedrijven als in de regio's. Om op te komen voor werknemersbelangen tegenover werkgevers als tegenover de politiek.

In de zoektocht naar de juiste adviezen heeft de werkgroep de hieronder beschreven stappen ondernomen. Via een enquête en via vele bijeenkomsten in het land heeft de werkgroep veel informatie opgehaald. Deze informatie heeft zij gestructureerd en vervolgens zijn daar de eerste voorstellen en scenario's van gemaakt. Deze voorstellen zijn getoetst in een

tweede ronde door het land met een aantal experimenten, die in de toekomstige levendige vereniging een belangrijke plek verdienen. De uitkomsten zijn verwerkt tot een aantal adviezen, die in deze nota worden gepresenteerd.

Overzicht en samenvatting van alle adviezen

T.a.v. Een krachtige bond, dicht bij mensen

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur:

- > om netwerken te stimuleren, door een goede ledenadministratie te hebben, informatie daaruit beschikbaar te stellen en een 'routeboek' voor kaderleden te maken, zodat mensen elkaar makkelijk kunnen vinden;
- > om een praktische uitwerking te geven aan het principe "van elkaar leren";
- > dat er landelijk, regionaal en lokaal een gedeelte van het activiteitenbudget wordt gereserveerd voor nieuwe initiatieven van (kader-) leden voor maximaal twee jaar, en dat er criteria worden opgesteld waaraan nieuwe activiteiten moeten voldoen;
- > om er op toe te zien dat in belangrijke trajecten een analyse is gemaakt van doelgroep, wensen, aanbod en communicatie op maat;
- > om, ondersteunend aan persoonlijk contact en de al bestaande communicatiemiddelen, meer te investeren in digitale communicatie en sociale media.

T.a.v. Krachtig Kader

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur:

- > om 'minimumeisen' aan het kaderwerk te verbinden, waarin de genoemde kernwaarden onderschreven worden;
- > om verder uit te werken hoe een goede match tussen motivatie en expertise van kaderleden enerzijds en passende taken en functies binnen de vereniging anderzijds tot stand kan komen;
- > om profielen en groepsprofielen te maken voor kaderfuncties waar nog geen profiel voor is;

- > bij kandidaatstelling de instelling van toetsingscommissies die bepalen of iemand past binnen het profiel. Is er geen geschikte kandidaat beschikbaar, dan blijkt de de vacature open;
- > om in opleidingen van kaderleden, naast een algemeen aanbod voor iedereen, meer onderscheid te maken tussen verschillende doelgroepen;
- > om de herkenbaarheid van kaderleden te vergroten door goede facilitering vanuit de werkorganisatie te regelen op het gebied van representatie;
- > om iedereen binnen de werkorganisatie duidelijk te maken dat zij moeten handelen vanuit het besef dat vakbondswerk betekent: werken mét leden en kaderleden.

T.a.v. Waarden en omgangsvormen

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur:

- > om de te ontwikkelen gedragscode en de bestaande regelingen Ongewenst gedrag, de klachtenprocedure en vertrouwenspersoon breed onder de aandacht te brengen;
- > om binnen ieder gremium iemand te benoemen die verantwoordelijk is voor de bewaking van de uitvoering van de gemaakte afspraken;
- > om te investeren in effectief vergaderen en een aantal praktische veranderingen door te voeren bij alle vergaderingen en overleggen binnen de bond (zoals het maken van actielijsten, afsprakenlijsten en de agendasetting).

T.a.v. Verenigingsdemocratie

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur:

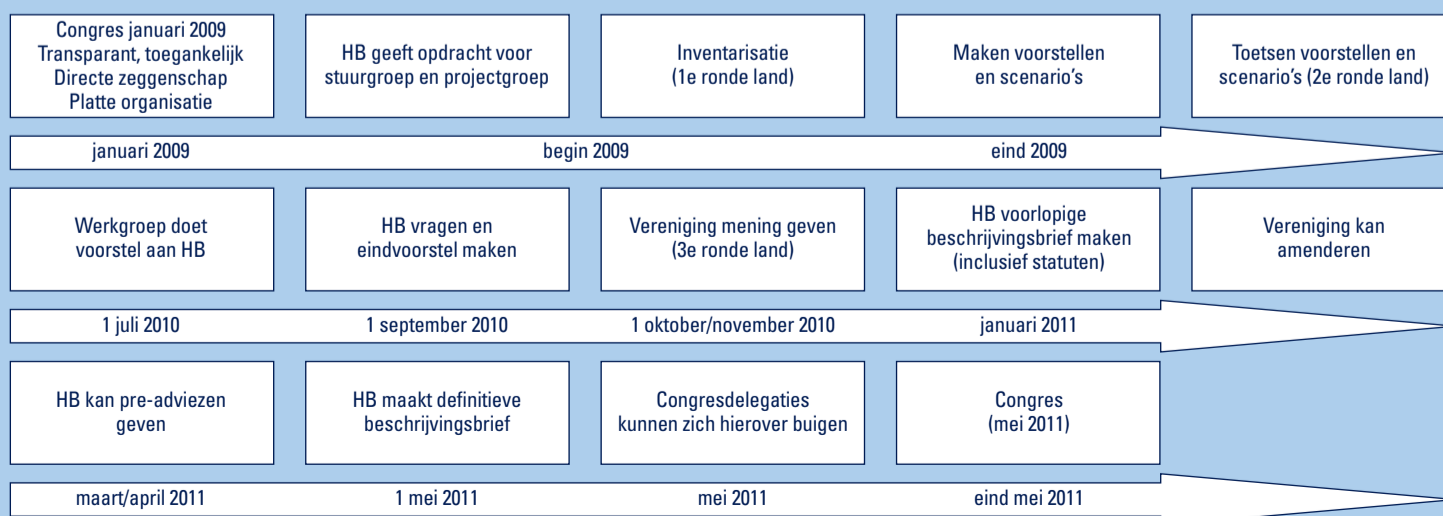
- > om de zeggenschap van het lid in de verenigingsorganen te regelen via de bedrijvenlijn. De werkgroep adviseert tegelijkertijd om elkaar in bedrijf, werkplek én regio tegen te kunnen komen door in te zetten op samenwerking in activiteiten;
- > om met een voorstel te komen voor een logische indeling in bedrijfsgroepen, subgroepen of sectoren;

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	1
2. Inleiding	2
3. Advies voor Levendige Vereniging	3
3.1 Inleiding	3
3.2 Een krachtige bond, dichtbij mensen	5
3.3 Krachtig kader	4
3.4 Waarden en omgangsvormen	5
3.5 Verenigingsdemocratie	5
Bijlage 1 Deelnemers werkgroep Levendige Vereniging	8

- > een systeem van evenredige vertegenwoordiging;
- > De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om, in het verlengde met de voorstellen over krachtig kader, in het profiel van vertegenwoordigende organen vast te leggen dat een kaderlid herkenbaar, transparant, toegankelijk, betrouwbaar en representatief;
- > om alle leden te informeren over besluiten uit de Bondsraad en Congres, over mogelijkheden om actief te zijn, en daarbij meer gebruik te maken van nieuwe (digitale) middelen die ons ter beschikking staan;
- > het voorstel over de beperking van de zittingstermijn op dit moment niet over te nemen, maar kan zich voorstellen dat later, met een overgangstermijn, een beperking van de zittingstermijn kan worden ingevoerd;
- > de commissies van de bondsraad meer verantwoordelijkheid te geven in voorbereiding, uitwerking en advisering;
- > met een voorstel over kandidaatstelling te komen en daarbij te bezien hoe digitale hulpmiddelen een bijdrage kunnen leveren;
- > om het huidige recht van bedrijfs- en woonafdelingen tot het indienen van voorstellen voor congres, amendementen en het stellen van kandidaten te vervangen door een initiatiefrecht voor alle leden;
- > om binnen de vereniging minimaal tweemaal per jaar te experimenteren met nieuwe vormen van inbreng en inspraak (referenda, denktanks, digitaal besluitvormen, ledenpanels, peilingen);
- > dat commissies en projecten van de bondsraad kunnen worden aangevuld met de deskundigheid van niet bondsraadsleden;
- > het mogelijk te maken om themacongressen te organiseren.

In schema zien de genomen en te nemen stappen er als volgt uit:



2. Inleiding

Dit document is het advies aan het hoofdbestuur voor een levendige vereniging: een vereniging waarin meer leden meedoen en meebeslissen. De werkgroep raadt het Hoofdbestuur aan om dit advies over te nemen ten behoeve van de voorlopige beschrijvingsbrief.

Dit advies is het resultaat van ruim een jaar werk door de werkgroep 'de levendige vereniging'. Deze werkgroep, bestaande uit ongeveer 35 mensen uit verschillende gremia van FNV Bondgenoten (zie bijlage 1 voor een overzicht), heeft in wisselende verbanden gewerkt aan het ophalen van informatie en aan het formuleren, clusteren, afstemmen en herformuleren van voorstellen. De werkgroep heeft zich hierbij gebaseerd op alle in de bond aanwezige kennis en ervaring, waarbij afstemming, feedback en terugkoppeling met zo veel mogelijk leden en kaderleden in iedere fase is toegepast.

Congresbesluit

De werkgroep is in juli 2009 van start gegaan naar aanleiding van het congresbesluit van januari 2009:

'FNV Bondgenoten wil een transparante, toegankelijke vereniging zijn. Wij willen een verenigingsdemocratie met een plattere organisatie, dus minder lagen, meer (directe) zeggenschap van het lid en een heldere rolverdeling tussen alle bondsorganen. Besluitvorming hierover vindt plaats in een extra congres in 2011 (was 2010).'

Ter aanvulling op dit congresbesluit heeft de werkgroep ook een aantal andere relevante congresbesluiten, die in het verlengde liggen van het onderwerp, als uitgangspunt genomen. Deze besluiten zijn:

- > De sectoren moeten een sterkere positie krijgen en meer herkenbaar zijn;
- > Er is een heldere taakverdeling tussen de bondsorganen;
- > Ieder lid kan meepraten over 'politieke' onderwerpen (landelijke politiek en bondsbreed beleid);
- > Bondsraadsleden leggen regionaal verantwoording af aan leden (minstens 1 keer per jaar);
- > Betrek de rol die kaderleden spelen als schakel tussen de leden en de besluitvorming binnen de bond.

De levendige vereniging

De werkgroep heeft in haar eerste bijeenkomst stilgestaan bij de betekenis van het congresbesluit. Vanaf het eerste moment bleek dat het congresbesluit over meer gaat dan alleen structuur en procedures. In de discussie ging het al snel over andere gerelateerde zaken: hoe betrekken we jongeren, hoe zorgen we voor betere kaderondersteuning, hoe stimuleren we de organisatie van meer activiteiten, etc.

Ook bleek dat sommige onderdelen van het congresbesluit op verschillende manieren te interpreteren zijn. De werkgroep constateerde verschillende definities van 'een transparante, toegankelijke vereniging' of van 'een plattere organisatie'.

Vanwege de omvang van het congresbesluit en de verschillen in interpretaties, is de werkgroep op zoek gegaan naar de grondgedachte achter het congresbesluit. In gesprekken met leden, kaderleden en beroepskrachten bleek dat iedereen binnen FNV Bondgenoten streeft

naar 'een krachtige bond, met krachtige mensen'. Dit betekent een bond voor iedereen, dichtbij mensen, met meer leden en kaderleden. De werkgroep heeft dit vertaald naar het begrip 'de levendige vereniging'.

De levendige vereniging is een vereniging:

- > met krachtige leden, die opkomen voor hun rechten;
- > met voldoende leden die meedoen en meebeslissen;
- > die dichtbij leden staat;
- > met een achterban die betrokken is;
- > die een laagdrempelige inspraak heeft;
- > waarin doelmatige besluitvorming mogelijk is;
- > waarin van goede onderlinge samenwerking sprake is;
- > die maatschappelijk betrokken is.

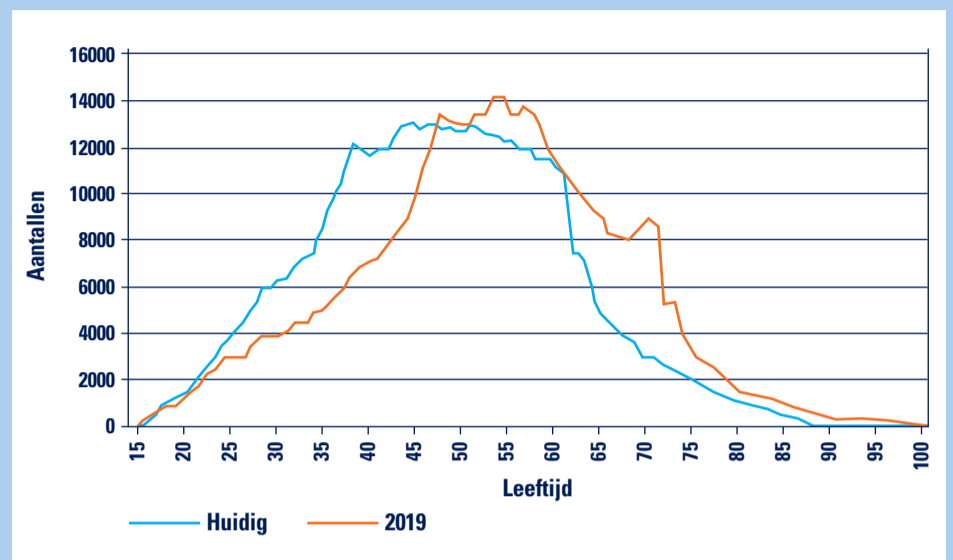
De werkgroep ziet 'de levendige vereniging' als uitwerking van het congresbesluit. De levendige vereniging is het gemeenschappelijk toekomstbeeld binnen FNV Bondgenoten.

Waarom 'de levendige vereniging'?

Werken aan een levendige vereniging is noodzakelijk. Wij willen dat FNV Bondgenoten een machtsfactor van belang blijft, zeker in deze tijden van crisis, bezuinigingen en marktdenken. Er is een hogere organisatiegraad nodig, en mobilisatiekracht, om gewicht in de schaal te leggen tegenover overheid en werkgevers. Neem bijvoorbeeld Agrarisch, Diensten en Handel waarbinnen de organisatiegraad slechts rond de 4% ligt en het ons in enkele gevallen niet meer lukt om een cao af te sluiten.

FNV Bondgenoten kampt bondsbreed met een afkalvende organisatiegraad: op dit moment nog maar 7,6%. Daarbij is het perspectief niet hoopgevend: de hoogste organisatiegraad vind je in krimpende sectoren en er is sprake van een sterke vergrijzing. Slechts 8% van de leden is jonger dan 35 jaar, terwijl 13% van de leden ouder is dan 55 jaar. De aanwas van nieuwe groepen blijft achter en in de komende 10 jaar gaan 113.000 leden met pensioen.

Leeftijdsopbouw ultimo 2009 en 2019



De afname van werkende leden maakt het behartigen van hun belangen lastiger. Onze mobilisatiekracht is tanende, ook en vooral door het ontbreken van voldoende actieve netwerken. Binnen de verenigingsorganen is onvoldoende aanwas van nieuw kader en de communicatielijnen tussen verenigingsorganen en leden zijn verstopt.

Wij willen een krachtige bond zijn van krachtige mensen. Dat is bittere noodzaak, zowel maatschappelijk als financieel. In het traject van 'de levendige vereniging' blijkt heel duidelijk dat zeer velen een bond willen die dicht bij mensen staat, die herkenbaar is in woord en daad, die aanspreekbaar is en aansluit bij wat mensen bezighoudt. Dit betekent een bond die mensen stimuleert om mee te doen en mee te beslissen, een bond die slagkracht ontwikkelt voor, door en met de leden!

In sectoren die krimpen hebben wij een sterke positie en zien wij maar een kleine afname in de organisatiegraad. In sectoren die groeien hebben wij een zwakke positie en blijven wij achter op de groei. Logisch gevolg is dat de organisatiegraad daalt. Gemeten vanaf 2001 is het aantal werknemers in Nederland gegroeid, terwijl het ledenaantal achterblijft. Andersom gezegd: Als de organisatiegraad sinds 2001 gelijk was gebleven, hadden wij nu 47.000 leden meer gehad.

Ontgroening en vergrijzing in het ledenbestand is groter dan demografisch verwacht mag worden. In 2001 telden wij nog 115.000 leden jonger dan 35 jaar, tegen 68.000 nu. Als deze ontwikkeling niet wordt omgebogen, ziet het beeld er in 2019 nog somberder uit.

Aanpak

Belangrijkst uitgangspunt van de werkgroep was dat het advies voor een levendige vereniging een advies moest zijn met draagvlak. De werkgroep heeft daarom gedurende het hele traject zoveel mogelijk doelgroepen betrokken, zowel uit de werkorganisatie als uit de vereniging en zelfs daarbuiten. Leidende vragen waren: 'Zijn we het erover eens dat dit het probleem is?' en 'Zijn we het erover eens dat deze oplossing het probleem ook daadwerkelijk oplost?'

Een ander uitgangspunt was dat de levendige vereniging geen eindresultaat is maar al vandaag is begonnen. De werkgroepleden hebben getracht om de levendige vereniging ook daadwerkelijk 'te leven', door te experimenteren met nieuwe overlegvormen en nieuwe activiteiten. Naast een aantal teleurstellingen en wijze lessen, heeft dit ook geleid tot een aantal klinkende successen (zie hoofdstuk 1).

De werkgroep heeft eind 2009 een 'eerste ronde door het land' gehouden om in kaart

Organisatiegraad

Periode	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	mei-10
Industrie	19,6%	19,7%	19,8%	19,6%	19,9%	19,9%	19,8%	19,2%	19,0%
AGFA	5,3%	5,5%	5,5%	5,1%	3,9%	4,0%	4,1%	4,1%	4,2%
Vervoer	12,0%	11,2%	11,0%	10,9%	13,0%	13,5%	15,4%	15,2%	15,1%
Metaal	13,5%	13,3%	13,6%	13,5%	18,2%	18,2%	18,5%	18,7%	18,4%
Diensten	5,1%	5,2%	5,3%	5,2%	4,2%	3,9%	3,6%	3,6%	3,6%
Handel	4,6%	4,6%	4,8%	4,8%	4,5%	4,3%	4,3%	4,4%	4,3%
Organisatiegraad*	8,5%	8,4%	8,5%	8,3%	7,7%	7,5%	7,6%	7,6%	7,6%

*Het gaat hier om organisatiegraad in de sectoren. UGO is in deze tabel niet meegenomen.

te brengen welke knelpunten leden en kaderleden ervaren en welke wensen zij hebben voor de toekomst van de vereniging. Deze inventarisatie heeft geleid tot een groot aantal voorstellen voor een levendige vereniging waarin meer leden meedoen en meebeslissen. De voor- en nadelen van deze voorstellen zijn met veel mensen binnen de vereniging op verschillende manieren besproken gedurende de 'tweede ronde land'. De werkgroep heeft alle input verwerkt; veel voorstellen zijn behouden, maar er zijn ook voorstellen veranderd. Bovendien is een nieuwe clustering van de voorstellen gemaakt ten behoeve van de leesbaarheid.

Het resultaat van al dit werk is dit voorliggende advies aan het Hoofdbestuur. De werkgroep adviseert om alle voorstellen in samenhang te bekijken. Om tot échte verandering te komen is een brede aanpak nodig, waarin FNV Bondgenoten kijkt naar hoe men beter kan samenwerken, hoe de kwaliteit van het werk kan worden verhoogd en hoe zaken als ledenwerving en kaderondersteuning kunnen worden verbeterd. Op dit moment is FNV Bondgenoten met veel van deze thema's al aan de slag. Het advies van de werkgroep wil een extra impuls geven aan het verbinden van deze projecten.



3. Advies voor een Levendige Vereniging

3.1 Inleiding

Werken aan de levendige vereniging is in de basis heel simpel, namelijk: dichtbij mensen. Dit vereist in de uitvoering dat de vereniging in de volle breedte betrokken wordt. Startend met 'dichtbij mensen' werkt de werkgroep haar advies uit in vier aandachtsgebieden, te weten;

1. Een krachtige bond, dichtbij mensen

Het verbinden van leden, kaderleden en beroepskrachten en het gezamenlijk organiseren van activiteiten op bedrijfsniveau, lokaal niveau en regionaal niveau is van groot belang voor een herkenbare en toegankelijke bond. De levendige vereniging speelt met haar activiteiten en communicatie in op de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen.

2. Krachtige kaderleden

Zonder krachtig kader kan de vereniging FNV Bondgenoten niet bestaan. Zichtbare en deskundige kaderleden, die in nauw contact staan met de achterban, vormen de basis van de bond. FNV Bondgenoten stimuleert leden om actief te worden als kaderlid. De vraag is hoe de bond kaderleden op basis van kennis en talenten kan inzetten. Goede eigentijdse kaderondersteuning is hierbij onmisbaar.

3. Waarden en omgangsvormen

De levendige vereniging leeft naar de waarden die zij naar buiten toe uitdraagt. Hiervoor is het nodig dat we consensus hebben over het gedrag dat we van onszelf en de ander wensen. Daarbij hoort het reflecteren op eigen gedrag, een open houding naar elkaar en kunnen omgaan met verschillen.

4. Verenigingsdemocratie

Via de verenigingsdemocratie kunnen leden meebeslissen over hoe zaken intern worden georganiseerd en welke standpunten naar buiten worden uitgedragen. De werkgroep doet aanbevelingen voor het verbeteren van het besluitvormingsproces en de formele verenigingsdemocratie en hierbij gebruik te maken van alle eigentijdse middelen die hiervoor ten dienste staan.

Onderstaande figuur geeft een schematisch overzicht van de vier aandachtsgebieden binnen de levendige vereniging. Met het schema wil de werkgroep structuur aanbrengen in de grote hoeveelheid informatie zonder het totaalplaatje uit het oog te verliezen.



3.2 Een krachtige bond, dichtbij mensen

De levendige vereniging is een vereniging waar meer mensen meedoen en meebeslissen. De basis daarvan is 'dichtbij mensen'. Je voelt je pas betrokken als je merkt dat de bond dichtbij je staat: met passende en herkenbare activiteiten; kaderleden die je kent en die oog en oor voor je hebben; communicatie die bij je past (van brief tot twitter, van vergadering tot webcast, van werkvloer tot woonregio); binnen een prettige, toegankelijke cultuur en waar besluiten worden genomen waar je je in herkent en waarbij je je vertegenwoordigd voelt.



Een krachtige bond, dichtbij mensen vraagt om aantrekkelijke en toegankelijke activiteiten op lokaal, regionaal en op bedrijfsniveau. Alle bedrijven, sectoren en lokale groepen met draagkracht en draagvlak voor het organiseren van activiteiten zijn waardevol. De werkgroep stelt voor om bij het organiseren en uitvoeren van activiteiten te denken vanuit verbinding en samenwerking tussen kaderleden uit alle gremia, zichtbaar voor heel Nederland. Organiseren over bestaande grenzen heen. Het verbinden van mensen en het delen van successen zorgt voor een positieve sfeer en biedt de mogelijkheid om te leren van elkaar. Wat op de ene plek werkt, kan misschien op een andere plek ook een succes zijn. Om deze netwerkorganisatie vorm te geven, doet de werkgroep het volgende advies:

Een krachtige bond, dichtbij mensen

Advies:

- > Leg dwarsverbanden
- > Leer van elkaar
- > Stimuleer nieuwe activiteiten
- > Betrek mensen op maat

a. Leg dwarsverbanden

Een levendige vereniging is een vereniging waarin mensen elkaar kunnen vinden en samen activiteiten organiseren. Mensen van verschillende bedrijven, sectoren en lokale groepen werken gezamenlijk in wisselende verbanden aan een krachtige bond, dichtbij mensen. Woonafdelingen die samen met een aantal bedrijfsafdelingen een themabijeenkomst organiseren. Kaderleden uit verschillende bedrijven op hetzelfde bedrijventerrein die samen activiteiten organiseren. Dit betekent dat FNV Bondgenoten af moet van een eilandjescultuur en zorgt dat het een netwerkorganisatie wordt.

Dit betekent meer met elkaar communiceren en afstemmen, op zoek gaan naar elkaars meerwaarde en meer samenwerken.

Vanuit de vereniging zijn zeer veel mogelijkheden aangedragen om vorm te geven aan het versterken van dwarsverbanden, bijvoorbeeld door middel van (thema)activiteiten, bijeenkomsten voor een 'gemengd publiek' (voor leden én kader, uit bedrijven én de woonregio), nieuwsbrieven met een bredere verspreiding, etc. Kern van veel suggesties was: kijk over je grens heen, zoek de samenwerking. Deze suggesties hebben breed draagvlak en worden daarom door de werkgroep overgenomen.

Temeer ook omdat het belangrijk is dat niet ieder weer het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Hierdoor kunnen we efficiënter werken. Sommige suggesties zijn betrekkelijk eenvoudig in actie om te zetten; andere vragen verdere doordenking en uitwerking.

b. Leer van elkaar

Het delen van kennis is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Een levendige bond is continu in ontwikkeling. FNV Bondgenoten is een plek waar mensen elkaar verder helpen. Niet vanuit posities, maar op basis van de inhoud en gezamenlijke doelstellingen. Is het kaderbeleid van UGO vertaalbaar naar mijn bedrijfsgroep? Wat doen de kaderleden in dat ene bedrijf waardoor de organisatiegraad zo hoog is? Binnen de levendige vereniging hebben we vertrouwen in elkaar en gunnen we elkaar de ruimte om te leren van onze fouten en successen. Om deze 'lerende organisatie' vorm te geven is door veel leden voorgesteld om successen (en teleurstellingen) meer met elkaar te delen, en te experimenteren met nieuwe vormen van kennisdelen (bijvoorbeeld via internet) en ruimte te maken voor 'het vieren van een

feestje' bij behaalde successen. De werkgroep adviseert om verder vorm te geven aan de praktische uitwerking hiervan.

c. Stimuleer nieuwe activiteiten

Een krachtige bond biedt ruimte aan mensen om hun eigen ideeën en idealen waar te maken. De levendige vereniging stimuleert daarom nieuwe initiatieven van leden die iets willen organiseren. Bijvoorbeeld een regionale groep van jongeren, die af en toe samen willen komen om te praten over waar ze tegen aanlopen in hun werk. Daarbij is het nodig om duidelijke afspraken te maken over de (gewenste) kwaliteit en moeten nieuwe activiteiten passen binnen de grondbeginselen van de bond. De werkgroep stelt voor om lokaal, regionaal en/of landelijk budgetruimte te creëren waarop leden een activiteitenplan kunnen indienen ('in de vrije ruimte'). De toetsing van het activiteitenplan gebeurt door de werkgroep. Voorstel is om via de website een format voor een activiteitenplan beschikbaar te maken.

d. Betrek mensen op maat

De levendige vereniging weet mensen te binden en te boeien. Leden willen zien en voelen dat de bond doet wat voor hun belangrijk is. Een levendige vereniging luistert naar de verschillende wensen van de leden en geeft daar in communicatie en activiteiten vorm aan. Vanuit de vereniging is aangedragen meer aandacht te hebben voor specifieke doelgroepen, zoals jongeren, flexwerkers, nieuwe leden, uitzendkrachten, etc. Maar ook door mensen te betrekken bij een thema (zoals arbeidsomstandigheden of internationaal vakbondswerk) dat voor hen belangrijk is of via sectorspecifieke belangen. De werkgroep concludeert dat er draagvlak is voor meer maatwerk richting verschillende doelgroepen, vakkennis of op thema. Daarvoor moeten we wel weten wat leden boeit.

Uitvoering

Om vorm te geven aan 'een krachtige bond, dichtbij mensen' adviseert de werkgroep het volgende:

- > De kaderleden en beroepskrachten moeten samen leren denken in netwerkverbanden. Grensoverstijgende activiteiten (in de regio, tussen bedrijven, met andere bonden, vakcentrale en internationaal) dragen bij aan het netwerk. Het delen van successen en teleurstellingen maar ook het (experimenteren met) uitwisselen van informatie, nieuwsbrieven, kaderleden en activiteiten moet gemeengoed worden. De werkgroep kan uitwisseling stimuleren en faciliteren door middel van een goede ledenadministratie en een 'routeboek' voor kaderleden, zodat mensen elkaar makkelijk kunnen vinden;
- > FNV Bondgenoten gaat ruimte maken

voor meer activiteiten van onderaf. Hierbij moeten de werkorganisatie en kaderleden op zoek naar een balans waarbij zij nieuwe ideeën voor activiteiten toejuichen en tegelijkertijd de herkenbaarheid en kwaliteit van de bond bewaken. Dit betekent dat de werkorganisatie leden en kaderleden faciliteert bij het opzetten van nieuwe activiteiten, waarbij duidelijk is aan welke kwaliteitseisen deze moeten voldoen en wildgroei wordt voorkomen. De werkgroep stelt voor dat er landelijk, regionaal en lokaal een gedeelte van het activiteitenbudget wordt gereserveerd voor nieuwe initiatieven van (kader-) leden, en dat er criteria worden opgesteld waaraan nieuwe activiteiten moeten voldoen. Een van de voorwaarden voor ondersteuning bij het organiseren van een nieuwe activiteit is een goed activiteitenplan. Nieuwe activiteiten mogen maximaal twee jaar uit 'de vrije ruimte' worden betaald. Daarna moet het desgewenst opgenomen worden in het reguliere activiteitenbudget;

- > Beroepskrachten en kaderleden moeten eerst bedenken wie ze willen bereiken, wat de wensen en behoeften zijn van die (potentiële) leden, en welk aanbod en welke vorm van communicatie hier het beste bij aansluit. Beroepskrachten en kaderleden moeten gezamenlijk nadenken wat deze vraaggerichte manier van denken betekent voor hun werkwijze;
- > Ondersteunend aan persoonlijk contact en de al bestaande communicatiemiddelen (DUS, nieuwsbrieven, BK, etc), stelt de werkgroep voor om de communicatie over en weer met leden te vergroten door meer te investeren in digitale communicatie en sociale media (MSN, Hyves, Twitter, Facebook). De modernisering van de website (web 2.0) wordt toegejuicht door de werkgroep;
- > Aandachtspunt in de communicatie is het gebruik van meer humor.

3.3 Krachtig kader

FNV Bondgenoten bouwt op krachtig kader. Kaderleden zijn open, deskundig en betrouwbaar en geven vorm aan een herkenbare en zichtbare bond dichtbij mensen. In samenwerking met bestuurders, verenigingsorganen én leden werken zij aan een netwerk waarin leden willen meedoen en meepraten. Hiermee werken zij aan de machtsbasis van de bond. Krachtige kaderleden zijn essentieel voor het zijn van een krachtige bond, dichtbij mensen. Om de kracht van het kader te vergroten doet de werkgroep het volgende advies:

Krachtig kader



Advies:

- > Vraag kwaliteit
- > Investeer in kader

a. Vraag kwaliteit

"Van ieder kaderlid mag je verwachten dat hij het FNV-beleid uitdraagt."

De levendige vereniging vraagt om 'het juiste kaderlid op de juiste plaats'. In de werving en begeleiding van kaderleden wordt een goede match gemaakt tussen wat kaderleden kunnen en willen en wat FNV Bondgenoten te bieden heeft. Door kaderleden in te zetten op dat waar ze goed in zijn, verbeter je de kwaliteit van hun werk en over het algemeen zijn kaderleden hierdoor ook meer tevreden en blijven zij langer aan de organisatie verbonden. Om deze kwaliteit te kunnen leveren zijn duidelijke afspraken nodig over wat de bond van kaderleden verwacht en wat kaderleden van de bond mogen verwachten. Belangrijk is dat we kaderleden het vertrouwen geven in de zaken die zij op willen pakken. Krachtige mensen doen dingen zelf. Wel heeft de werkorganisatie de verplichting leden te faciliteren en desgevraagd van advies te dienen.

FNV Bondgenoten kent een kaderstatuut waarin de rechten en plichten voor kaderleden staan. Ook is er voor bijna iedere kaderfunctie een functieprofiel opgesteld. Een profiel is geen doel op zich; het helpt om te kijken of je geschikt bent voor een taak of functie. Binnen de vereniging is er draagvlak voor het principe van 'het juiste kaderlid op de juiste plek' en het stellen van kwaliteitseisen aan kaderleden. Er ontstaat echter weerstand op een aantal praktische voorstellen die als onuitvoerbaar of te procedureel worden ervaren. Eisen stellen aan kaderleden moet niet resulteren in dingen 'dood regelen'. De werkgroep adviseert om bij het matchen (van kaderleden, taken en functies) gebruik te maken van dat wat de werkorganisatie al ontwikkeld heeft op dit gebied. Vooral op het gebied van de individuele dienstverlening door kaderleden, voor Bondgenoten lokaal en in een aantal bedrijfsgroepen met bestaande toetsingscommissies hebben functieprofielen al vorm gekregen. Probleem is

dat we ons er vaak niet strikt aan houden.

b. Investeer in kader

De levendige vereniging vraagt kwaliteit van haar kaderleden, en biedt kwaliteit aan haar kaderleden. Professioneel kadermanagement gaat uit van een ruilrelatie tussen kaderlid en de organisatie. Het kaderlid geeft tijd en inzet, en de organisatie biedt ondersteuning, scholing en (hulp-)middelen op maat. Goede opleiding zorgt ervoor dat kaderleden de benodigde competenties en vaardigheden hebben om taken of functies uit te voeren. Scholing op maat, waarbij rekening wordt gehouden met de diversiteit aan taken en mensen kan bijdragen aan beter toegeruste kaderleden. Door gericht te werken aan de ontwikkeling van kaderleden kunnen kaderleden andere leden nog beter helpen, ondersteunen of vertegenwoordigen.

Naast opleiding ondersteunt de werkorganisatie kaderleden ook in de dagelijkse uitvoering van hun taken. De vereniging onderschrijft unaniem dat investeren in de randvoorwaarden voor kaderleden nodig is om het grote potentieel onder kaderleden te benutten. Ondersteuning op maat vanuit de werkorganisatie en duidelijkheid over wat kader van de werkorganisatie mag verwachten zorgt ervoor dat kaderleden hun werk beter kunnen doen.



Uitvoering

- > De werkgroep adviseert om 'minimumeisen' aan het kaderwerk te verbinden. Een kaderlid actief in bedrijf of groep werkt voor de vereniging en onderschrijft de volgende kernwaarden. Een kaderlid; werkt aan een machtsbasis binnen zijn bedrijf of groep; werkt aan het hebben en onderhouden van netwerken; weet mensen te betrekken en mee te nemen; kan goed samenwerken met de bestuurder en de achterban; is open, deskundig en betrouwbaar; maakt geen misbruik van zijn of haar macht en werkt samen met verenigingsorganen en achterban.
- > De werkgroep adviseert om werk te maken van een goede match tussen kaderleden en taken en functies. Dit betekent in beeld brengen welke taken en functies er zijn, en wat de taak of functie vraagt aan competenties en vaardigheden. Het matchen gebeurt



vraaggericht; (potentiële) kaderleden wordt gevraagd naar hun motivatie en hun expertise. Daarna wordt gekeken welke taak of functie hier het beste bij past, en welke opleiding of ontwikkeling eventueel nodig is. Matchen is niet iets eenmaligs. Om kaderleden gemotiveerd te houden is het nodig om op structurele basis met elkaar af te stemmen of de match nog voldoet. De werkwijze moet verder worden uitgewerkt, waarbij ook moet worden bepaald wie waarvoor verantwoordelijk is.

- > In lijn met het vorige punt, stelt de werkgroep voor om profielen te maken voor kaderfuncties waar nog geen profiel voor is. Daarnaast is het advies om een groepsprofiel te maken voor alle gremia waar samenwerking belangrijk is; van Bondsraad, tot lokale werkgroep. Dit groepsprofiel geeft een overzicht van de benodigde vaardigheden, expertises, rollen, en kwaliteiten in de groep (of team). Uitgangspunt hierbij is dat niet iedereen alles hoeft te kunnen en te weten, en dat mensen binnen de groep specifieke taken en verantwoordelijkheden krijgen.
- > De profielen zijn leidraad voor het vervullen van vacatures. De werkgroep adviseert de instelling van toetsingscommissies die bepalen of iemand past binnen het profiel. Is er geen kandidaat die aan het profiel voldoet, dan blijft de vacature open. Op korte termijn kan dit leiden tot onderbezetting, maar op de lange termijn trekt een hogere kwaliteit meer kaderleden aan. Het is mogelijk dat gekeken wordt hoe een kandidaat met behulp van specifieke opleiding of ondersteuning in de toekomst toch aan het profiel kan voldoen. Op basis van het groepsprofiel wordt eens per jaar de kwaliteit van het werk van de gehele groep geëvalueerd.
- > In de opleiding van kaderleden is het nodig om, naast een algemeen aanbod voor iedereen, meer onderscheid te maken tussen verschillende doelgroepen. Hierbij valt te denken aan een opleidingsaanbod op maat voor verenigingskaderfuncties, dienstverlenende kaderfuncties, collectieve kaderfuncties, leden die actief zijn in de medezeggenschap, externe vertegenwoordigingen en kaderfuncties in de voorlichting en promotie van de bond.
- > Iedereen binnen de werkorganisatie moet handelen vanuit het besef dat vakbondswerk betekent werken mét leden en kaderleden. Bestuurders hebben hierin een belangrijke rol en moeten in staat gesteld worden die rol op een goede manier in te vullen.
- > De herkenbaarheid van kaderleden wordt vergroot door goede facilitering vanuit de werkorganisatie op het gebied van representatie.

3.4 Waarden en omgangsvormen

FNV Bondgenoten staat voor respect, solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wij leven naar de waarden die wij naar buiten uitdragen. Dat betekent: de ander serieus nemen; nieuwsgierig zijn naar de mening van anderen en erkennen dat iedereen verschillende kwaliteiten heeft. Binnen en buiten de organisatie gedragen we ons representatief. We geven elkaar feedback op vooraf overeengekomen wijze, spreken elkaar aan op ongewenst gedrag en staan minimaal één keer per jaar expliciet stil bij de gedragscode.

Daarnaast vergaderen we effectief, om zo tijd, energie en geld te besparen en aantrekkelijk te zijn voor nieuwe doelgroepen. Dat betekent alleen vergaderen als er een reden voor is; aanwezig en goed voorbereid zijn; elkaar laten uitpraten en op de bal spelen; actief deelnemen aan het tot stand gekomen besluit en daar verantwoordelijkheid voor dragen. Aan de hand van een actielijst komen we gemaakte afspraken na. We spreken met één mond naar buiten, leren van het verleden en kijken vooruit.

Waarden en omgangsvormen

Advies:

- > Stimuleer gewenst gedrag
- > Bewaak gemaakte afspraken
- > Vergader effectief



a. Stimuleer gewenst gedrag

Gewenst gedrag draagt bij aan leren van elkaar. Het zorgt er voor dat kwaliteiten beter worden gezien en benut, en dat besluiten sneller worden genomen. Het stimuleren van gewenst gedrag levert daarmee een bijdrage aan een krachtige bond. Een bond waarin mensen prettig met elkaar samenwerken nodigt eerder uit om mee te doen.

De leden binnen de vereniging zien de aandacht en noodzaak van het stimuleren van gewenst gedrag als een vanzelfsprekendheid. Iedereen is het er over eens dat goed gedrag wenselijk is, maar in de praktijk lukt het niet altijd om er naar te leven. De werkgroep adviseert om het stimuleren van gewenst gedrag als aandachtspunt binnen de vereniging te benoemen. Dit betekent naast gedragsregels ook en vooral kritisch zijn naar je eigen gedrag, relativeringsvermogen en gezamenlijk bouwen aan een cultuur van openheid, respect en vertrouwen in elkaar. Conflicten hoeven hierbij niet vermeden te worden, maar moeten juist productief gemaakt worden. Aandacht en waardering voor het werk van anderen is belangrijk.

b. Bewaak gemaakte afspraken

FNV Bondgenoten is een actieorganisatie met betaalde en onbetaalde krachten, met een centrale organisatie en regiokantoren, met activiteiten binnen bedrijven en woonregio's. Goede afspraken binnen en tussen alle verschillende partijen geeft vorm aan een krachtige bond. Maar het gaat verder dan het maken van afspraken. Het gaat vooral om het nakomen, waarmaken en elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. En het gaat over democratisch gedrag waarbij genomen besluiten worden nagekomen. Vooral de kaderleden geven aan dat zij graag zouden zien dat afspraken worden nagekomen; iets wat eigenlijk vanzelfsprekend zou moeten zijn. Ook geven kaderleden aan dat zij recent genomen besluiten niet weer ter discussie willen stellen (mits er nieuwe relevante informatie is). Het kweken van een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken kost tijd en

inzet van iedereen binnen de vereniging. Het bewaken van gemaakte afspraken past binnen het kader van gewenst gedrag (zie a).

c. Vergader effectief

"FNV Bondgenoten lijkt soms wel een vergaderfabriek..."

Vergaderen is nodig om afspraken te maken over beleid, activiteiten, acties en hoe je leden betreft. De kwaliteit van overleg en genomen besluiten hangt mede af van de manier waarop er wordt vergaderd. In de levendige vereniging worden verschillende meningen gehoord, is er draagvlak voor besluiten en is er duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering.

Effectief vergaderen levert hier op verschillende manieren een bijdrage aan. In de eerste plaats kan effectief vergaderen tijdswinst opleveren waardoor het voor nieuwe doelgroepen aantrekkelijker wordt om mee te beslissen. In de tweede plaats betekent minder vergaderen ook een forse kostenbesparing. In de derde plaats verbetert effectief vergaderen de kwaliteit van de besluiten. Door een goede voorbereiding en het gebruik van vergadertechnieken waardoor er meer tijd is om te discussiëren over de inhoud, worden besluiten genomen en afspraken gemaakt die ergens over gaan. Effectief vergaderen is iets wat je kunt leren. De werkgroep adviseert om hierin te investeren.

Uitvoering

- > De werkgroep stelt voor om de te ontwikkelen gedragscode breed onder de aandacht te brengen binnen de vereniging, bijvoorbeeld via een permanente campagne en bijscholing. Onder de gedragscode valt ook de aanpak met betrekking tot het voorkomen en oplossen van conflicten. Daarnaast adviseert de werkgroep om te investeren in de bekendheid van de bestaande regeling Ongewenst Gedrag (over discriminatie, seksuele intimidatie en agressie of geweld), de klachtenprocedure en de vertrouwenspersoon. Dit kan mogelijk via cursussen of het opnemen van de regeling in de statuten of het huishoudelijk reglement.
- > Met betrekking tot het bewaken van gemaakte afspraken stelt de werkgroep voor om binnen ieder gremium iemand te benoemen die verantwoordelijk is voor de bewaking van de uitvoering van de gemaakte afspraken. Dit ontslaat overigens mensen niet van hun eigen verantwoordelijkheid.
- > De werkgroep adviseert om te investeren in effectief vergaderen. Daarnaast adviseert de werkgroep om een aantal praktische veranderingen door te voeren bij alle vergaderingen en overleggen binnen de bond (zoals het maken van actielijsten, afsprakenlijsten en de agendasetting).

3.5 Verenigingsdemocratie

Praten over verenigingsdemocratie bleek geen eenvoudige opgave. We neigen snel over verschillende structuren en structuurplaatjes te spreken, zonder de achtergronden en consequenties goed te doorgronden. Zo lagen er bij aanvang van de tweede ronde vier modellen.

De leden echter gaven aan geen interesse te hebben in 'structuurvragen'. Hun boodschap aan het kader was: 'Doe maar wat goed is voor de bond en voor onze belangen en dan rekenen we jullie op gezette tijden wel af op de behaalde resultaten'. En daarnaast was hun



boodschap: 'Wij voelen ons betrokken bij een bond die dicht bij ons staat. Voor sommige zaken willen we de bond op de werkvloer tegen komen en voor andere zaken willen we dat de bond iets organiseert in de regio, of via internet. Wij willen activiteiten bij ons in de buurt en wij hebben weinig interesse in hoe de bond georganiseerd is. Ontwikkel slagkracht daar waar het nodig is'.

Daarop is besloten de discussie over het inrichten van de verenigingsdemocratie met kaderleden te vervolgen. Kaderleden bleken wel geïnteresseerd in de structuur. Zij zijn zoveel mogelijk bij de discussie hierover betrokken geweest in regionale bijeenkomsten, vergaderingen van de bedrijfspgroepraad of sectorraden. Met hen ging het bespreken van het hoofdstuk 'Besluitvorming en inspraak' makkelijker dan met leden, maar er speelde iets anders: kaderleden spreken hun voorkeur uit voor verschillende, op het eerste gezicht heel afwijkende modellen terwijl ze in hun motivatie vaak hetzelfde willen: terug naar de basis, terug naar de leden, meer samenwerking en verbinding, houd het simpel en dicht bij mensen! Heel veel kaderleden kiezen voor het ene model, maar tonen hun enthousiasme voor elementen uit andere modellen. Dit vraagt om wijs combineren.

Terugkijkend op de vaak levendige tweede ronde land wil de werkgroep terug naar de gedeelde basis, namelijk 'een bond dichtbij mensen'. Vanuit die basis is de werkgroep gekomen tot een wegging van de verschillende voorstellen, keuzes en modellen die in de tweede ronde land zijn voorgelegd aan de leden en/of kaderleden.

Daarnaast wil de werkgroep het hoofdbestuur deelgenoot maken van twee ingewikkelde discussies met leden en kaderleden.

1. Activiteiten en zeggenschap liepen door elkaar

Tijdens de bijeenkomsten en via internet hebben mensen hun voorkeur uitgesproken voor een bepaald model, bijvoorbeeld het regiomodel of het sectormodel, omdat ze of in het bedrijf, of op hun werkplek/bedrijf of in de woonomgeving de bond graag tegen willen komen. Wanneer zaken met betrekking tot hun werk of bedrijf spelen zoals de cao dan willen ze de bond vooral op hun werkplek ontmoeten. Wanneer een landelijk thema speelt dat niet werkplekgebonden is, dan willen zij eerder bespreken op een locatie vlakbij huis. En wanneer leden iets willen bespreken wat van belang is voor de hele bond, dan willen ze de weg weten om dat 'op de agenda te krijgen'. Daarnaast is naar voren gekomen dat naast bijeenkomsten ook nieuwe manieren een rol kunnen spelen waardoor mensen vanaf huis of zelfs op een andere plek mee kunnen doen en beslissen. Neem de truckchauffeur die via een webcast meedeed met het event in de dierentuin van Amersfoort, ergens vanuit Europa.



De wens om de bond dichtbij tegen te komen in het kader van activiteiten of dienstverlening zegt echter nog weinig over hoe je er voor kan zorgen dat leden zichzelf herkennen in het kader, of hoe leden zich vertegenwoordigd willen zien in de bondsraad. Meestal spraken mensen uit een bond dichtbij mensen te willen, maar dan ging het over activiteiten en niet over 'democratie'.

2. Niveaus van zeggenschap en representatie liepen door elkaar

Een ander punt dat het bespreken van de voorstellen en modellen ingewikkeld maakte, is dat er verschillende niveaus van zeggenschap en representatie zijn:

- > Op lokaal niveau moet de bond inspraak regelen voor de leden, bijvoorbeeld binnen een bedrijf of in een woonafdeling.
- > Daarnaast is meepraten over bijvoorbeeld het al dan niet afsluiten van een cao of het bespreken van overstijgende onderwerpen zoals de AOW ook een vorm van verenigingsdemocratie.
- > En ten slotte is het regelen van de zeggenschap en vertegenwoordiging van leden in de hoogste verenigingsorganen, namelijk het congres, de bondsraad en het hoofdbestuur een belangrijke functie van de verenigingsdemocratie.

Tijdens de tweede ronde land hebben deze niveaus regelmatig door elkaar gelopen, vaak zonder dat we het door hadden, wat de uitkomsten moeilijk interpreteerbaar maakt. In die zin is het proces wat we lopen met 'de levendige vereniging' ook een oefening in hoe kaderleden en werkorganisatie ingewikkelde dingen met leden kunnen bespreken. Dichtbij mensen zijn vraagt dat we doorgaan met oefenen, doorgaan met praten met en luisteren naar leden, óók over abstracte onderwerpen als zeggenschap en representatie. De werkgroep heeft, al oefenend, pratend en luisterend naar leden, deze kluwen uiteengerafeld en is gekomen tot de volgende lijn.

Het uitgangspunt bij zeggenschap en representatie

Een krachtige bond dichtbij mensen geeft stem aan de achterban. Om als bond werkelijk voor de stem van onze leden te staan is het nodig dat 'beslissers' een afspiegeling vormen van de leden. En om ons standpunt krachtig uit te kunnen dragen moeten we weten of hiervoor daadwerkelijk draagvlak is bij onze leden. Een levendige vereniging spreekt de taal van de leden en stemt voortdurend af om te weten wat mensen bezig houdt en om te toetsen of er draagvlak is voor standpunten en besluiten. 'Beslissers' nemen hun achterban mee in het besluitvormingsproces en koppelen terug wat er met de mening van de leden gedaan is. Het besluitvormingsproces doet recht aan de verschillende achterbannen in de vereniging.

Leden en kaderleden moeten zaken die lokaal, regionaal en in de bedrijven spelen makkelijk in de verenigingsdemocratie aan de orde kunnen stellen.

Zeggenschap en representatie op landelijk niveau

Sommige onderwerpen zijn van algemeen belang voor de bond. Dit vraagt om bondsbeleid op het hoogste, landelijke niveau. De vraag is hoe wij zorgen dat de bond zeggenschap dichtbij leden brengt, waardoor de bondsraad en het hoofdbestuur de lijnen uitzetten waarvan zij weten dat dit is wat leden willen. Waar het om gaat is: hoe organiseren we de zeggenschap en representatie naar de hoogste verenigingsorganen als je uitgaat van 'de bond dichtbij mensen'? FNV Bondgenoten is een vereniging met bijna een half miljoen leden.

Bij een dergelijk grote schaal is het logisch dat mensen zich snel minder betrokken voelen tot de 'centrale organisatie'. Toch is een van onze belangrijkste kerntaken: het representeren van onze leden. Inspraak van leden is niet iets wat we moeten regelen omdat dat nu eenmaal hoort bij het zijn van een vereniging. Inspraak van leden is een kerntaak en kernwaarde van FNV Bondgenoten: stem geven aan onze leden. Voor onze legitimiteit en representativiteit willen we de vertegenwoordiging op het hoogste niveau goed en transparant regelen.

Zeggenschap en representatie dichtbij leden

Het regelen van de zeggenschap en representatie start met de vraag: hoe regel je dit het best als je dicht bij mensen wilt staan? En van daaruit komen een heleboel andere vragen, die in de tweede ronde land vaak niet beantwoord zijn. Stel je de bondsraad dan samen vanuit de regio's of vanuit de sectoren? Of een combinatie van deze twee? Of nog op een andere manier? En als je een bondsraad wil die qua samenstelling herkenbaar en representatief is regel je het stemrecht via evenredige vertegenwoordiging, gewogen stemmen of pas je 'one man one vote' toe? En hoe leg ik als bondsraadlid verantwoording af aan mijn achterban, en moet ik ingaan op een uitnodiging van een woonafdeling? En: ben ik herkenbaar voor mijn achterban? Allemaal vragen die vanuit de grondgedachte beantwoord moeten worden. Het combineren van antwoorden leidt tot een model dat maximaal recht doet aan het organiseren van zeggenschap 'dichtbij mensen'.

De meetlat van 'de bond dichtbij mensen'

In de formulering van haar advies heeft de werkgroep rekening gehouden met de uitspraak van het congres over het nieuwe verenigingsmodel:

- > Bondgenoten is een transparante en toegankelijke vereniging;

- > Met een plattere organisatiestructuur dan nu het geval is;
- > En meer direct zeggenschap van het lid;
- > Sectoren moeten een sterkere positie krijgen en meer herkenbaar zijn;
- > Een heldere taakverdeling tussen de bondsorganen;
- > Ieder lid kan meepraten over 'politieke' onderwerpen (landelijke politiek en bondsbreed beleid);
- > Bondsraadleden leggen regionaal verantwoording af aan leden (minstens 1 keer per jaar);
- > Betrek hierbij de rol die kaderleden spelen als schakel tussen de leden en de besluitvorming binnen de bond.

In het proces van de werkgroep kwam al snel naar voren dat dit congresbesluit uiteraard het startpunt is, maar dat de opdracht eigenlijk breder is, breder dan structuur. Waar het om gaat is dat FNV Bondgenoten een levendige vereniging wil zijn. Een levendige vereniging is een vereniging:

- > Met krachtige leden, die opkomen voor hun rechten;
- > Met voldoende leden die meedoen en meebeslissen;
- > Die dichtbij leden staat;
- > Met een achterban die betrokken is;
- > Die een laagdrempelige inspraak heeft;
- > Waarin doelmatige besluitvorming mogelijk is;
- > Waarin van goede onderlinge samenwerking sprake is;
- > Die maatschappelijk betrokken is.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten en op basis van de ervaringen van de werkgroep tijdens het tot stand brengen van dit advies heeft de werkgroep de volgende criteria vastgesteld waaraan je kunt afmeten of een voorstel of model invulling geeft aan zeggenschap en representatie dichtbij mensen zijn. Deze criteria zijn de meetlat om alle voorstellen, keuzes en modellen te toetsen:

- > Simpel
- > Begrijpelijk
- > Toegankelijk
- > Direct
- > Communicatief
- > Transparant
- > Betrouwbaar
- > Herkenbaar
- > Met verantwoording
- > Serieus nemen
- > Representatief
- > Binding met het lid
- > Slagkracht
- > Kwaliteit

Uitvoering

1. Afvaardiging naar de bondsraad via de bedrijvenlijn

In de vier modellen die in de tweede ronde

land zijn voorgelegd, is veel vastgelegd over wat de meest logische lijn zou moeten zijn om zeggenschap en representatie tussen leden en bond te regelen. Voor leden betekenden de modellen in de kern een keus tussen 'regelen langs de woonregio's', 'regelen langs de bedrijvenlijn' of een combinatie van deze twee. Mensen die zich hebben uitgesproken over hun voorkeur van een model geven aan dat de bond vooral slagkracht moet hebben als tegenwicht voor de werkgever en de politiek. De meerderheid ziet de basis hiertoe via de bedrijvenlijn. Daarnaast geven de mensen die niet werken aan dat 'het bedrijf' voor hen geen ontmoetingsplek is. Zij vinden het belangrijk de bond te ontmoeten op een plek bij hen in de buurt. Verder gaven zeer velen aan dat ongeacht de structuur er ruimte moet zijn om dingen in te brengen. Meer directe zeggenschap, binnen welk model dan ook.

Ondanks een verschillende benadering hechten alle modellen veel waarde aan de sectoren en bepleiten verbinding met de regio. De reacties uit het land en van de Bondsraad gaven daarnaast aan dat in alle modellen het initiatiefrecht en het aansluiten op herkenbaarheid van de bond in de woonomgeving belangrijk is.

De binding met de bond ligt bij de werkenden meer bij het bedrijf en de sector, terwijl niet-werkenden zich juist verbonden voelen met elkaar (UGO is dan ook te beschouwen als een sector) en vaak op het politieke vlak hun belangen willen behartigen, vooral ook op regionaal of lokaal niveau.

Voor een bond die dicht bij leden wil zijn is ieder lid evenveel waard. Dat betekent dat leden niet meer dan één keer vertegenwoordigd kunnen zijn in het hoogste orgaan van de vereniging (de bondsraad), en zich ook maar langs één lijn hiervoor verkiesbaar kunnen stellen. Voor de werkgroep is dat de bedrijvenlijn. Binnen de bedrijvenlijn geldt dit principe ook: Leden die meerdere werkgevers hebben of gedeeltelijk uitkeringsgerechtigd zijn moeten dan ook kiezen langs welke bedrijvenlijn zij vertegenwoordigd willen zijn.

De werkgroep wil verder aansluiten bij de wens van velen om elkaar in bedrijf of op de werkplek én de regio tegen te komen. Dat moet vooral gebeuren door in te zetten op activiteiten, bijvoorbeeld meer samenwerking lokaal (zie vooral paragraaf 3.2). Daarnaast wil de werkgroep meer (directe) zeggenschap van groepen leden mogelijk maken. De werkgroep adviseert dit te regelen met een initiatiefrecht voor alle leden (zie punt 7).

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om de zeggenschap van het lid in de verenigingsorganen te regelen via de bedrijvenlijn. De werkgroep adviseert tegelijkertijd om elkaar in bedrijf, werkplek én regio tegen te kunnen

komen door in te zetten op samenwerking in activiteiten.

2. Hoe geven we de bedrijvenlijn vorm.

De werkgroep adviseert om een indeling in bedrijfspgroepen als uitgangspunt te nemen. Elke bedrijfspgroep kan sectoren, subgroepen instellen al dan niet met regionale spreiding, zoals dit het beste bij die bepaalde bedrijfspgroep past. De afvaardiging naar de bondsraad moet een afspiegeling zijn van de werknemers in de bedrijfspgroep, rekening houden met de principes van diversiteit.

Uitgangspunten bij de indeling van bedrijfspgroepen zijn:

1. de indeling is een juiste afspiegeling van de leden in de diverse sectoren
 2. in de indeling wordt de stem van de achterban het meest gehoord en is herkenbaar voor het lid.
 3. in de indeling wordt de kwaliteit van verenigingsorganen het beste gewaarborgd
 4. rekening houdend met overeenkomsten tussen sectoren, bijv. in arbeidsvoorwaarden en omvang.
 5. de indeling sluit aan bij de wijze waarop de werkgevers zijn georganiseerd
- De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om met een voorstel te komen voor een logische indeling in bedrijfspgroepen, subgroepen of sectoren.

3. Evenredige vertegenwoordiging, gewogen stem of 'one-man-one-vote'

Uit de reacties in de tweede ronde land blijkt dat er draagvlak is voor een systeem van stemmen, dat rekening houdt met de grootte van de achterban.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur een systeem van evenredige vertegenwoordiging.

4. Aansluiting lid en bondsraadlid.

Hoe bereikt een lid een bondsraadlid en hoe bereikt een bondsraadlid een lid? Een van de veel gehoorde wensen is om meer openheid en transparantie in de besluitvorming te brengen. De levendige vereniging houdt mensen op de hoogte van hoe besluiten tot stand komen en wat er met hun inbreng gebeurt. Werkorganisatie en kaderleden hebben beide hun eigen rol in het informeren en betrekken van de achterban.

Dit betekent dat een kaderlid in een vertegenwoordigende functie herkenbaar, transparant, toegankelijk, betrouwbaar en representatief is voor de achterban. Het is een taak te werken aan binding met het lid, hem serieus nemen, bereid zijn zorgvuldig vooraf af te stemmen en terug te koppelen. En dan betekent achterban meer dan de eigen vaste groep. Het gewicht van je stem waard zijn vraagt inspanning richting alle leden. Vertegenwoordigers in de bondsraad handelen op basis van "zonder last en met ruggespraak". Dit houdt in dat zij vooraf met hun achterban/leden bespreken wat de inbreng zal zijn maar dat tijdens de vergadering op basis van argumenten en nieuwe inzichten de vertegenwoordiger het standpunt kan bijstellen. Hij of zij dient immers het gehele belang van de bond in ogenschouw te nemen en niet alleen dat van zijn achterban. Hij koppelt altijd terug wat zijn inbreng is geweest en waarom hij indien nodig voor of tegen bepaalde besluiten heeft gestemd. Een en ander maakt onderdeel uit van het functieprofiel voor een bondsraadlid.

Om meer leden te betrekken is het verder nodig dat kaderleden in verenigingskaderfuncties meer contact hebben met leden. Zij gaan bijvoorbeeld in op uitnodigingen van lokale groepen en bedrijven om zaken te bespreken.

Alle leden worden geïnformeerd over besluiten die zijn genomen in de Bondsraad en het Congres. Ook worden alle leden geïnformeerd over alle mogelijkheden om actief te zijn binnen de vereniging. Dit kan via het plaatsen van notulen en/of verslagen via de website, via persoonlijke e-mails of brieven of via persoonlijk contact.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om, in het verlengde met de voorstellen over krachtig kader, in het profiel van vertegenwoordigende organen vast te leggen dat een kaderlid herkenbaar, transparant, toegankelijk, betrouwbaar en representatief.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om alle leden te informeren over besluiten uit de Bondsraad en Congres, over mogelijkheden om actief te zijn, en daarbij meer gebruik te maken van nieuwe (digitale) middelen die ons ter beschikking staan.

5. Functioneren van de vertegenwoordigende organen

Er zijn een veel suggesties gedaan ter verbetering van het functioneren van de vertegenwoordigende organen.

Hiermee moet invulling gegeven worden aan effectiever vergaderen, het verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming en het verbeteren van de afspiegeling van de achterban. De werkgroep heeft nagedacht over beperking van de zittingstermijn (a) en over de rol van bondsraadscommissies (b). Voor overige concrete adviezen verwijst de werkgroep naar de hoofdstukken 3.1 – 3.4.

a. Beperking zittingstermijn

Het voorstel om de zittingstermijn van kaderleden in alle vertegenwoordigende organen (inclusief het hoofdbestuur) te beperken tot maximaal 3 termijnen van 4 jaar moet de doorstroming bevorderen. Het kan daarmee een bijdrage leveren aan criteria als kwaliteit, herkenbaarheid, representatie, verantwoording en toegankelijkheid. Het zou moeten leiden tot nieuwe inzichten, frisse perspectieven en innovatie. De werkgroep deelt deze gedachten maar constateert dat het nu al erg moeilijk is om aan voldoende kaderleden te komen en is van mening dat je daarom nu geen dingen moet doen die drempelverhogend kunnen werken.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur het voorstel over beperking zittingstermijn op dit moment niet over te nemen, maar kan zich voorstellen dat later, met een overgangstermijn, een beperking van de zittingstermijn kan worden ingevoerd.

b. Rol van Bondsraadscommissies

Om minder te vergaderen met de bondsraad kan op sympathie rekenen bij velen, maar wordt tegelijkertijd als onuitvoerbaar beoordeeld. Aan effectief vergaderen wordt in 3.4 aandacht besteed en deze punten gelden uiteraard ook voor de bondsraad.

De commissies van de bondsraad meer verantwoordelijkheid geven, kan een bijdrage leveren aan effectief vergaderen. Zij werken meer dingen uit en bereiden meer zaken voor. Zij kunnen beleid voorbereiden of adviseren. De bondsraad kan alleen op zwaarwegende gronden van een gegeven advies afwijken. Deze commissies kunnen een vast of ad hoc karakter hebben. In de commissies kunnen ook niet bondsraadsleden zitting hebben op basis van hun deskundigheid (zie ook punt 8.) De werkgroep adviseert het hoofdbestuur de commissies van de bondsraad meer verantwoordelijkheid te geven in voorbereiding, uitwerking en advisering.

6. Kandidaatstelling, benoemen versus kiezen

Door middel van het benoemen dan wel kiezen van kaderleden in verenigingskaderfuncties heb je de mogelijkheid om sturing te geven op de kwaliteit, representativiteit, herkenbaarheid en binding met de leden. Kandidaten bewijzen dat ze draagvlak hebben bij een achterban en dat ze de kwaliteit hebben om het werk goed te doen. De werkgroep is van mening dat leden in vertegenwoordigende organen door hun achterban gekozen dienen te worden. Daarnaast is het van belang dat de afgevaardigden beschikken over de benodigde competenties en vaardigheden. De werkgroep wil daarom gekozen afgevaardigden maar ook een toetsing op competenties en vaardigheden. De werkgroep heeft hierover geen concreet voorstel en ook niet over de wijze van kandidaatstelling, behalve hetgeen bij 3.3 is aangegeven over het maken van profielen en het werken met toetsingscommissies.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur met een voorstel over kandidaatstelling te komen en daarbij te bezien hoe digitale hulpmiddelen een bijdrage kunnen leveren.

7. Initiatiefrecht van leden richting Bondsraad en congres

Er is in de tweede ronde land veel enthousiasme gebleken voor het initiatiefrecht. Het uitbreiden van het initiatiefrecht wordt door vrijwel iedereen in de vereniging als een waardevol middel gezien om directe zeggenschap dicht bij leden te brengen. Alle leden hebben dan de mogelijkheid om zeggenschap uit te oefenen via het initiatiefrecht. Het voorstel scoort hoog op vele punten van de meetlat. Bij een goede inzet, waar nog enige oefening en evaluatie voor nodig is, kan het initiatiefrecht zorgen voor simpele, begrijpelijke, toegankelijke, directe, representatieve, betrouwbare zeggenschap voor leden en is tegemoet gekomen aan de wens van meer directe zeggenschap van leden.

Op dit moment hebben woon- en bedrijfsafdelingen in de besluitvorming initiatiefrecht, het recht op amendement met betrekking tot het congres en het recht om kandidaten voor te dragen voor het congres en het hoofdbestuur. De werkgroep wil het initiatiefrecht uitbreiden naar alle leden op lokaal niveau en op bedrijfsniveau, desgewenst over verschillende groepen heen. Waar mogelijk moet de bond het mogelijk maken dat lokale initiatieven aansluiten bij het bondsbeleid.

Initiatiefrecht betekent het recht op spreektijd tijdens het congres en het agenderen van een bepaald thema voor de bondsraad en congres. Er zal na twee jaar geëvalueerd worden hoe het initiatiefrecht functioneert en of er bijstelling nodig is. Wij zullen met elkaar moeten bepalen wat je daadwerkelijk in de structuur moet regelen en waar je juist de ruimte wilt laten voor allerlei initiatieven en activiteiten dichtbij mensen. Natuurlijk horen bij dit laatste ook kaders waarbinnen dit kan gebeuren en welke ondersteuning dit vraagt in mensen en middelen (werkorganisatie).

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om het huidige recht van bedrijfs- en woonafdelingen tot het indienen van voorstellen voor congres, amendementen en het stellen van kandidaten te vervangen door een initiatiefrecht voor alle leden.

8. Experimenten

Waar veel in positieve zin over gezegd is tijdens de tweede ronde land, is het voorstel om te experimenteren met nieuwe vormen van

inspraak. Denk aan vormen die directer (niet getript) en minder formeel zijn. Deze nieuwe vormen houden rekening met de doelgroep, de branche en de lokale situatie. Enkele mogelijkheden zijn het oprichten van een denktank, het gebruik van referenda, digitaal besluitvormen, en het gebruik van ledenpanels en peilingen. Het enthousiasme voor deze vormen van inbreng en inspraak is groot.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur:

- > om binnen de vereniging minimaal tweemaal per jaar te experimenteren met nieuwe vormen van inbreng en inspraak (referenda, denktanks, digitaal besluitvormen, ledenpanels, peilingen)
- > dat commissies en projecten van de bondsraad kunnen worden aangevuld met de deskundigheid van niet bondsraadsleden.
- > het mogelijk te maken om een themacongres te organiseren.

Tenslotte

De werkgroep heeft zich niet gebogen over de rol van en taakverdeling tussen het congres, de bondsraad en het hoofdbestuur maar neemt de huidige situatie als uitgangspunt.

De werkgroep adviseert het hoofdbestuur om de consequenties voor en de uitvoerbaarheid door de werkorganisatie van alle voorstellen tijdig op een simpele, begrijpelijke manier in beeld te brengen, zodat het congres weet waarover het een besluit neemt en er alleen besluiten worden genomen die ook daadwerkelijk ten uitvoer kunnen worden gebracht. Vanuit de grondwaarden van 'de levendige vereniging' is het van het hoogste belang om als bond betrouwbaar te zijn en dus alleen uitvoerbare besluiten te nemen. <

Bijlage 1

Deelnemers werkgroep Levendige Vereniging

1. Atema, Jochem	Handel
2. Berg van den, Cor	Metaal en Techniek
3. Dekkers, Ellen	hoofdbestuur
4. Deliën, Frans-Willem	projectleider
5. Escarabajal, Feli	organizer
6. Evers, Frans	Vervoer
7. Haas de, Herman	Vervoer
8. Heikoop, Gerrit	UGO
9. Hermans, Toon	Metalektro
10. Hoek, Hans	Diensten
11. Huizer, Herman	UGO
12. Jansen, Margreet	BOL
13. Jonkman, Vera	Communicatie
14. Frans Kemps	AGFA
15. Kitzen, Ton	Industrie
16. Klink van, Patrick	Industrie
17. Kloede, Ruud	Industrie
18. Lagarde, Anne	teamleider
19. List van der, Leen	teamleider
20. Maas, Ad	Handel
21. Moleman, Tineke	teamleider
22. Plum, Laurens	UGO
23. Pools, Dianne	projectsecretaris
24. Snijders, Jack	UGO
25. Teunissen, Jolande	bestuurssecretaris
26. Tursucu, Nazli	jurist
27. Vastenhouw, Richard	Diensten
28. Velde van der, Roos	teamleider
29. Vermeij, Eddy	Vervoer
30. Vonk, Adriaan	Movisie
31. Wennekers, Toon	teamleider
32. Wijnperle, David	Movisie

