

VOOR DE TOEKOMST: EEN STERKE FNV!

LODEWIJK ASSCHER EN TON HEERTS, TIJDELIJK TOEZICHTHOUDERS FNV

1 OKTOBER 2025



INLEIDING

Vakbonden ontstonden in de 19e eeuw, toen werkenden nog nauwelijks rechten hadden en vaak onder zware omstandigheden moesten ploeteren. Door zich te organiseren, konden arbeiders voor het eerst samen strijden voor betere lonen, kortere werktijden en een menswaardig bestaan. Die strijd legde de basis voor veel van de zekerheden die we nu vanzelfsprekend vinden - van de achturige werkdag tot de AOW.

Op dit moment leven we in een tijd van toenemende polarisatie, politieke instabiliteit en maatschappelijke onrust. Mensen maken zich zorgen over hun toekomst, over betaalbaarheid, zekerheid en de vraag of ze nog wel gehoord worden.

Terwijl de sociale en economische verschillen tussen groepen blijven groeien, dreigt de stem van werkenden onder te sneeuwen door aanhoudende onrust en interne verdeeldheid binnen de FNV. De Ondernemingskamer bij het Gerechtshof van Amsterdam heeft geconstateerd dat de FNV op eigen kracht niet uit de crisis komt.

Afgelopen juni heeft de rechtbank ons gevraagd om te komen tot een nieuw bestuur van de FNV en bij te dragen aan een verbeterde governance. De zaak is aangespannen door 480 leden van de FNV en door de eigen vakbond FNV Personeel, en wordt ondersteund door onder meer de ondernemingsraad en een aantal sectorraden. Een dieptepunt in de vakbondsgeschiedenis.

Helaas moeten we constateren dat de huidige crisis dieper is dan de crisis van ruim 10 jaar geleden. De huidige organisatiestructuur komt voort uit de afspraken van Dalfsen uit december 2011. Er werd beoogd de directe betrokkenheid van de leden bij de besluitvorming te vergroten zonder daarbij de slagkracht en doorzettingsmacht aan te tasten. Helaas moeten we constateren dat de FNV onbestuurbaar is geworden in deze organisatiestructuur.

De FNV moet weer bestuurbaar worden binnen een levendige verenigingsdemocratie waarin discussie niet splijt, maar bijdraagt aan gezamenlijke oplossingen. Er moet voorkomen worden dat de situatie van de afgelopen periode, waar iedereen tegenover elkaar staat, nog eens kan ontstaan. Dat kan de FNV zich niet permitteren, dat kan Nederland zich niet permitteren.

Voor ons staat vast dat de FNV als sterke vakbond thuishoort in onze samenleving. Ze levert een cruciale bijdrage aan de belangen van miljoenen werkenden, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden in Nederland en draagt bij aan stabiele arbeidsverhoudingen. Nederland heeft een sterke FNV nodig die zowel op de werkvloer als in de polder strijdt voor eerlijke lonen, goede arbeidsvoorwaarden en perspectief voor iedereen die werkt.

WERKWIJZE

Om een volledig beeld te krijgen, hebben we met veel mensen gesproken vooral binnen, maar ook buiten de organisatie. Zo hebben we meermaals gesproken met het interim-bestuur, het ledenparlement, de sectorraden, FNV-Personeel, de ondernemingsraad, de directie en met diverse vakbondsbestuurders. We hebben ons ook laten ondersteunen door deskundigen van buiten de organisatie en door mensen met veel ervaring en kennis van de FNV. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van alle onderzoeken en rapporten, zowel recent als van langer geleden. Ook hebben we gekeken naar hoe vakbonden in het buitenland en verenigingen in Nederland zijn georganiseerd. Opvallend is dat men nergens, ook bij andere vakbonden niet, een vergelijkbare governance heeft als de FNV. Verandering is kortom keihard nodig. Wel is het goed te realiseren hoe ondanks alles ook nu nog prachtig werk verricht wordt. In de CAO's, maar ook bij de individuele belangenbehartiging, de netwerken, het regionale en internationale vakbondswerk en de lokale infrastructuur. Niet in de laatste plaats dankzij het zo belangrijke werk van de kaderleden.

We hebben vier principes gehanteerd in onze werkwijze:

- 1) We zijn geen partij en worden ook geen partij. We opereren onafhankelijk, en in het belang van de FNV als geheel.
- 2) We zijn niet op zoek naar schuldigen. Wat we wél willen, is dat iedereen die de FNV een warm hart toedraagt, binnen of buiten de organisatie, weer voluit kan bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van de vakbeweging.
- 3) We richten ons niet op personen, maar op patronen. Daarbij proberen we de onderliggende belangen te begrijpen die meespelen.
- 4) We geloven dat de inspiratie voor een sterke vakbeweging voorop moet staan. Die willen we weer centraal stellen bij het nadenken over de toekomst.

ONBESTUURBARE VAKBOND

Binnen de organisatie bestaan er op meerdere niveaus hardnekkige problemen die het functioneren en de onderlinge samenwerking binnen de organisatie bemoeilijken.

SAMENVATTING PATRONEN

- Verlamdende verdeling van bevoegdheden en slechte rolvastheid, met machtsspelletjes als gevolg;
- Onduidelijkheid over werkgeverschap en opdrachtgeverschap, zo oefenen te veel geledingen invloed uit op de inzet van de werkorganisatie;
- Toezicht op inhoudelijk vakbondswerk wordt vermengd met toezicht op het functioneren van personen, dit beperkt ook de slagkracht van het bestuur;
- Ledendemocratie is heel belangrijk in een vereniging, maar is niet vormgegeven op een manier die samengaat met een moderne en goed bestuurbare vakbond;
- Afstemming tussen ledenparlement en sectorraden is onder de maat;
- Verstikkend wantrouwen tussen verschillende onderdelen van de FNV;
- Ongepast/grensoverschrijdend gedrag wordt niet gecorrigeerd en procedures voor onderzoek naar integriteit en/of ongewenst gedrag worden niet nageleefd

Op basis van alles dat we hebben gezien, zijn we in augustus tot de conclusie gekomen dat het collectief ernstig tekort is geschoten, ten koste van de FNV. Ondanks vele pogingen is men er niet in geslaagd om de onderlinge geschillen op een professionele en collegiale manier op te lossen. Om de FNV weer sterk te maken zijn we op zoek gegaan naar patronen en oorzaken die ten grondslag liggen aan de huidige crisis in de vakbond.

Allereerst zijn er veel onduidelikheden over rollen en verantwoordelijkheden. De zogenoemde rolvastheid tussen het ledenparlement, de sectorraden, het bestuur, de werkorganisatie en de Raad van Toezicht is onvoldoende scherp. Daardoor is er ruimte voor interne machtsspelletjes en positioneringsgedrag die het werk belemmeren, waarbij individuen en kleine groepen onevenredig veel invloed kunnen uitoefenen. Ook is er een 'spel' ontstaan over wie het laatste woord heeft. Het gevolg hiervan is dat niemand het laatste woord heeft en discussies eindeloos kunnen door etteren.

Het bestuur is bovendien sterk afhankelijk van het Ledenparlement, dat geldt voor zowel het inhoudelijke vakbondsbeleid als voor de benoeming en het ontslag van bestuurders. Bestuurders verliezen aan kwaliteit en daadkracht door dat zij voor hun aanstelling individueel afhankelijk zijn van het Ledenparlement. Het inhoudelijke gesprek over beleid en acties kan vertroebelen doordat bestuursleden zich noodgedwongen ook moeten richten op het verkrijgen en/of behouden van individuele steun voor hun positie. Uiteindelijk heeft dit alles een negatieve invloed op de stem van de FNV tijdens onderhandelingen over inhoudelijk beleid. De FNV heeft als gevolg hiervan aanzienlijk aan invloed ingeboet in de polder.

Ledendemocratie kenmerkt een vereniging, en zeker een vereniging als de FNV. Maar dan moet wel duidelijk zijn wie namens wie wanneer spreekt. Nu hebben de voorzitter, Ledenparlement en sectorraden allen een eigen mandaat. Zij kunnen allemaal met recht claimen namens de leden te spreken. Uiteraard is ledendemocratie heel belangrijk in een vereniging, maar we moeten het zo vormgeven dat het samengaat met een moderne en goed bestuurbare vakbond. Een aanzienlijk deel van de leden in het Ledenparlement is gekozen zonder een inhoudelijk programma en met een extreem lage opkomst bij verkiezingen. De samenwerking tussen sectorraden en het ledenparlement verloopt daarbij moeizaam. Afstemming door de LP-leden met de sector is soms ondermaats waardoor er op persoonlijke titel wordt gesproken en niet namens de sector die wordt vertegenwoordigd.

De onderlinge samenwerking wordt FNV-breed gekenmerkt door polarisatie en wantrouwen, bijvoorbeeld tussen het Ledenparlement en de werkorganisatie. Dit leidt tot veel conflicten en een gebrek aan mandaat voor bestuurders. Dit maakt de FNV een moeizame partner om afspraken mee te maken. Daarnaast zijn er mechanismen en patronen binnen de werkorganisatie die aandacht behoeven.

Ook valt op dat ongepast gedrag vaak niet of nauwelijks wordt gecorrigeerd, en soms zelfs wordt geaccepteerd als een normaal onderdeel van de gang van zaken. Zo zijn waarden als strijdvaardigheid en loyaliteit, fundamenteën van een vakbeweging die zich krachtig opstelt tegenover werkgevers en overheid, naar binnen geslagen en verworpen tot een conflict waarin iedereen tegenover elkaar is komen te staan.

Tot slot zijn er serieuze knelpunten op het vlak van werkgeverschap. Het is soms onduidelijk wie formeel de rol van werkgever vervult binnen de organisatie. Inhoudelijke wensen en belangen van verschillende gremia raken verstrengeld met de aansturing van de werkorganisatie. Dit heeft geleid tot gevoelens van een onveilige werk-omgeving. De procedures voor integriteitsonderzoeken en/of het afhandelen van klachten over ongewenst gedrag zijn daarbij onvoldoende nageleefd of zijn niet strak georganiseerd. Dit alles ondermijnde niet alleen het vertrouwen van medewerkers, maar ook de stabiliteit en geloofwaardigheid van de organisatie als geheel.

STERKE VAKBOND

We presenteren een voorstel ter verbetering van de governance en starten samen met het interim-bestuur tegelijkertijd een traject op voor herstel van vertrouwen binnen de FNV. Doel hiervan is om niet alleen de structuur op papier te verbeteren, maar ook de organisatie te ondersteunen in onder meer rolvastheid, betere omgangsvormen en samenwerking. Aandacht voor gedrag en cultuur zijn belangrijk om de FNV weer een prettige omgeving te maken om te werken en/of actief te zijn als vrijwilliger. Dit betekent uiteraard ook dat er aandacht zal zijn voor sociale veiligheid op plekken waar dat nodig is.

Het behouden of wijzigen van de structuur van de FNV mag nooit een doel op zichzelf zijn, maar dient vooral het hogere doel van de vakbond. De structuur moet dus ondersteunend zijn aan de strijd voor eerlijke lonen, goede arbeidsvoorwaarden en perspectief voor iedereen die werkt.

SAMENVATTING VERBETERDE GOVERNANCE

- Daadkrachtig bestuur dat collegiaal werkt aan draagvlak voor zijn beleid;
- Ledenparlement wordt Bondsraad waarvan de leden worden benoemd door de sectorraden;
- Een onafhankelijk voorzitter zal de Bondsraad technisch voorzitten;
- Bondsraad keurt de inhoudelijke kaders goed en heeft uiteindelijk het laatste woord binnen de vereniging;
- Sterke sectoren met meer bewegingsruimte voor bestuurders, scherpere profilering en een traject om te komen tot een verdeling van de budgetten;
- Raad van Toezicht is werkgever van het bestuur en stelt het bestuur (waaronder de voorzitter) aan op basis van een profielschets;
- De Raad van Toezicht zal de leden over de benoeming van de kandidaat-voorzitter voorafgaand via een leden-referendum raadplegen;
- De voorzitter van de FNV wordt betrokken bij de samenstelling van het collegiaal bestuur;
- Het congres verwelkomt het nieuwe bestuur, ook legt het bestuur het meerjarenbeleidsplan voor aan het congres.

De structuur draagt bij aan een sterke positie in de sectoren en in de polder door leiderschap en lef te bevorderen: akkoorden sluiten waar mogelijk en actievoeren waar nodig. Zo moet ook het vertrouwen van werkend Nederland in de FNV worden herwonnen en moet de organisatiegraad weer toenemen.

Dat betekent dat er een bestuur is dat daadkrachtig uitvoering kan geven en als een team functioneert. Het bestuur moet met gezag naar buiten toe kunnen handelen om zo het maximale te bereiken voor werkenden en niet-werkenden. Concreet betekent dat:

- een voorzitter met direct ledenmandaat, indien de Raad van Toezicht daarvoor kiest;
- een collegiaal bestuur dat als team opereert en bestaat uit enkel bezoldigde bestuurders;
- het bestuur opereert op basis van vertrouwen en zal daarnaast op sleutelmomenten de leden om instemming vragen, hen raadplegen of hen informeren over inhoudelijke onderwerpen.

De leden hebben het laatste woord in een vereniging. Daarbij past dat de Bondsraad de inhoudelijke kaders goedkeurt en dat zij aan de noodrem kunnen trekken als het bestuur het in hen gestelde vertrouwen schaaft. Ter verduidelijking: dat leden het laatste woord hebben, wil niet zeggen dat ze alle woorden tussen het eerste en het laatste woord hebben. Niet omdat de leden er niet over zouden mogen gaan, maar omdat de FNV onbestuurbaar wordt als iedereen overal over meebeslist.

We herstellen de koppeling tussen sectorraden en de Bondsraad (nu nog Ledenparlement). Concreet betekent dit dat sectorraden vertegenwoordigers aanwijzen (en kunnen herroepen) die in de sector actief zijn. Hiervoor gaan de sectorraden werken met functieprofielen. Zo bevorderen we de positie van de sectoren en voorkomen we dat mensen op persoonlijke titel deelnemen aan vergaderingen. Je vertegenwoordigt als lid van de Bondsraad je sector; met last en ruggenspraak. We respecteren de bestaande afspraken over de verhoudingen tussen de sectoren, inclusief de positie van de VLR-bonden.

De Bondsraad krijgt een onafhankelijk voorzitter die de vergadering technisch zal voorzitten. Zo voorkomen we dat één sector wordt bevoordeeld met het voorzitterschap.

De sectoren worden meer herkenbaar, daadkrachtig en sluiten zo goed mogelijk aan bij het beroep van mensen. Dit betekent dat vakbondsbestuurders meer bewegingsruimte krijgen en de sectorraden een belangrijkere rol krijgen via de benoeming van de leden van de Bondsraad. Ook komt er meer financiële speelruimte voor sectoren, binnen de huidige financiële kaders, met behoud van solidariteit tussen sectoren. Het nieuwe bestuur start een intern traject op om dit punt verder uit te werken voor de direct aangesloten sectoren. Onderdeel hiervan is dat sectoren een passend werkplan maken. Er is daarbij ook bijzondere aandacht voor de sector senioren.

We geloven daarnaast dat vakbondsbestuurders leiderschap moeten kunnen tonen en brede ervaring opdoen. Zo kunnen ze zichzelf ook kwalificeren om uiteindelijk, als zij dat zouden willen, in het landelijk FNV-bestuur te komen. Een en ander in goed overleg en balans met de aangesloten bonden van de VLR.

Verder maken we een scherp onderscheid tussen inhoud en personen. Zoals aangegeven stelt de Bondsraad de kaders vast waarbinnen het bestuur kan opereren. De werkgeversrol voor het bestuur beleggen we expliciet en professioneel bij de Raad van Toezicht. Zo voorkomen we dat inhoud en personen zich te veel vermengen. Indien nodig kan de Raad van Toezicht besluiten om het bestuur of een bestuurslid weg te sturen. Dit betekent dat het formele benoemingsproces van bestuurders ook naar de Raad van Toezicht verschuift, omdat benoeming en ontslag volgens de wet niet mogen worden gesplitst.

De voorzitter wordt door de Raad van Toezicht aangesteld. De Raad van Toezicht zal de leden over de benoeming van de kandidaat-voorzitter voorafgaand via een ledenreferendum raadplegen. Dit biedt een mooie manier om de leden extra te betrekken. Vanwege de urgentie nu snel uit de crisis te komen zal er voor de eerstvolgende voorzitter geen raadplegend referendum worden georganiseerd. De overige bestuursleden worden ook door de Raad van Toezicht benoemd op basis van functieprofielen. De Raad van Toezicht betreft de voorzitter bij de benoeming van de overige bestuurders.

Verder hebben de leden, zoals eerder aangegeven, altijd het laatste woord. Dat betekent ook dat de Bondsraad gaat over de benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht.

Het congres zal, zoals internationaal gebruikelijk bij andere vakbonden, weer een prominentere rol krijgen. Eens in de vier jaar verwelkomt het congres het nieuwe bestuur. Dit bestuur legt dan ook hun inhoudelijke programma, het meerjarenbeleidsplan, voor aan het congres.

Vanzelfsprekend zal de topstructuur van de werkorganisatie moeten aansluiten op de nieuwe governance van de vereniging en de verdere professionalisering van een grote organisatie als de FNV. We vinden het gepast om de invulling van de aansturing over te laten aan het nieuwe bestuur samen met de directie en de werkorganisatie. Het formele advies van de Ondernemingsraad en het betrekken van FNV Personeel achten we hier gepast.

FNV NAAR DE TOEKOMST

In veel sectoren staan mensen onder druk. Personeelstekorten leiden tot hogere werkdruk en langere diensten, terwijl het combineren van werk en privé steeds lastiger wordt. Steeds meer werkendenvragen zich af hoe lang ze dit volhouden. Daarom is een sterke vakbond nodig die opkomt voor gezonde werktijden, genoeg collega's en meer zekerheid.

Ondertussen blijven prijzen voor boodschappen, energie en wonen hoog, terwijl lonen en uitkeringen beperkt meestijgen. Rondkomen wordt moeilijker en vooruitkomen lijkt soms onmogelijk. Of je nu werkt of afhankelijk bent van een uitkering, onzekerheid drukt zwaar: over inkomen, over toekomstperspectief, over zekerheid. Flexwerkers, uitzendkrachten en zzp'ers missen houvast, jongeren vinden moeilijk een vaste plek, ouderen maken zich zorgen over hun baan en gepensioneerden over hun pensioen.

Het belang van een sterke FNV is dus groot. Dat gaat niet over de governance of de machtsverhoudingen binnen de FNV. Dat gaat over een sterke vereniging die bestuurbaar is en waar conflicten niet opnieuw ontsporen. De FNV kan alleen sterk zijn als wij samen sterk staan.

Die kracht begint op de werkvloer. Waar collega's samen optrekken, boekt de FNV resultaten. Een fijne werkplek gaat immers niet alleen over loon of contract, maar ook over de eer van je vak: een chauffeur die veilig de weg op kan, een leraar met goed materiaal, een zorgverlener met tijd voor mensen.

De vakbond strijdt voor beroepseer; de waardigheid, kwaliteit en trots waarmee mensen hun vak uitoefenen. Samen bouwen we aan een FNV die dichtbij mensen staat, solidariteit op de werkvloer versterkt en zo het verschil maakt voor iedereen. Daarmee houden we onze samenleving sterk.

Samen staan we sterk.