



**Suggesties voor het programma:
"Samen op weg vooruit, voor een nieuwe FNV."**

Aan alle FNV Sectoren en aangesloten bonden, FNV Personeel, directie/MT,
het interim-bestuur, Raad van Toezicht en Ledenparlement.

Beste FNV (kader)leden, bestuursleden en personeel, Utrecht, 21 augustus 2025

Graag leveren wij vanuit het FNV Kaderberaad onderstaande suggesties aan t.b.v. het programma waarmee we samen kunnen bouwen aan een nieuwe FNV.

Voor de sectoren en FNV Personeel zijn we inmiddels geen onbekende meer. Afgelopen halfjaar trokken we met hen samen op, in overleg o.a. met het vorige interim-bestuur, samen op zoek naar oplossingen voor de crisis binnen de FNV.

Voor anderen allereerst een korte toelichting wie wij zijn.

FNV Kaderberaad is een groep van ca. 150 verontruste kaderleden die willen meehelpen om "het gedoe" binnen de bond te stoppen en de schouders te zetten onder het vormen van een nieuwe democratische strijdbare vakbond.

Deze groep kaderleden komt uit alle sectoren en alle regio's in het land en is voortgekomen uit een ledengroep van ca. 20.000 mensen die betrokken waren bij vakbondsacties in de afgelopen jaren.

Helaas konden we niet aanwezig zijn bij het gezamenlijke overleg dat plaatsvond op 16 juli (Bijeenkomst 'Herstel vertrouwen en verbeteren samenwerking') en leveren daarom graag op deze wijze onze inbreng. Er vanuit gaand dat jullie deze suggesties, als aanvulling op de inbreng tijdens die bijeenkomst, meenemen.

Om niet in details onze voorstellen hier te omschrijven verwijzen we ook naar onze website waarop onze Nieuwsbrieven staan en ondersteunende documenten: fnvkaderberaad.nl

Onze inbreng bestaat uit twee onderdelen:

- in het eerste deel pleiten we er voor om de inhoud van het vakbondswerk, de belangenstrijd waarvoor de vakbond is opgericht, meer centraal te stellen in het op te stellen programma voor de toekomst;
- in het tweede deel geven we aan waarom het noodzakelijk is hiervoor ook de structuur van de FNV onder de loep te nemen.

1. Inhoud van het vakbondswerk moet centraal staan.

De ontwikkeling naar een "nieuwe FNV" zien wij als een ontwikkeling naar een meer democratische, strijdbare en sociaal veilige vakbond FNV.

Daarover is door de Sectorraden en FNV Personeel in het afgelopen halfjaar al het nodige ingebracht dat door het interim-bestuur, in afstemming met de Raad van Toezicht, zal worden meegenomen nemen wij aan in het op te stellen programma.

Wat wij daarop willen aanvullen, omdat het volgens ons tot nu toe te weinig aandacht heeft gekregen, dat is het volgende:

de ontwikkeling, versterking en directe vertegenwoordiging van de sectoren en aangesloten zelfstandige bonden in een gemeenschappelijke ledenraad, dient de basis te vormen voor die meer democratische vakbond.

Daarvoor is volgens ons essentieel dat de inhoud van het vakbondswerk in die sectoren, en de ontwikkelingen in een sector en de daarmee samenhangende belangenbehartiging voor de leden, als basis worden genomen.

Dus per sector in beeld brengen welke ontwikkelingen er spelen, wat wordt er voor die sector in de komende 5-10 jaar verwacht, welke gevolgen heeft dat voor de belangen van de leden, hoe kan de vakbond daarvoor of daartegen optreden en welke werkprocessen en informatiestromen zijn noodzakelijk t.b.v. een efficiënte besluitvorming daarover.

Met een paar voorbeelden verduidelijken we dat.

- 1.1. De (ambtelijke en politieke) aanvallen op voorzieningen voor ouderen zoals AOW en de Zorg is bij uitstek een onderwerp ter bespreking in de sector Senioren: in lokale werkgroepen Senioren, in regionaal coördinatie overleg en in de Sectorraad. Die daarover dan ook een besluit neemt, of op voordracht van die Sectorraad wordt er een besluit genomen in de overkoepelende ledenraad. De belangen van de leden in de sector Senioren worden bedreigd, het is de hoogste tijd dat de vakbond daartegen optreedt. En nagaat welke ontwikkelingen op het gebied van inkomen, zorg en huisvesting voor ouderen de komende jaren tot actie van de vakbond noodzaken. Op een sector-conferentie van de sector Senioren, te houden eind 2025, zou een start gemaakt kunnen worden met het bespreken daarvan. Daartoe dienen alle senioren-leden in de gelegenheid te worden gesteld hun inbreng daarvoor te leveren.
- 1.2. In de sector Vervoer spelen diverse essentiële ontwikkelingen. Leden uit die sector zijn bijvoorbeeld heel goed in staat om de schrijnende versnippering van het reizigersvervoer per spoor aan de kaak te stellen en de daarmee samenhangende knelpunten. En te formuleren hoe het anders en beter kan.
- 1.3. De sector Overheid zou een analyse kunnen presenteren van de uit de hand gelopen aanbestedingscultuur, waardoor deskundigheid bij de overheid is verdwenen, stimuleren dat vroegere overheidstaken weer "terug gepakt" worden, enz.
- 1.4. Zorg&Welzijn buigt zich over de toenemende behoefte aan zorg (voor ouderen), een schrijnend gebrek aan goed personeel, doorbreken van de kapitalistische medicijnenmarkt die tekorten in stand houdt en prijzen opdrijft, enz. Hoe "Red de Zorg" nieuw leven in te blazen?
- 1.5. Sector Havens blik in de toekomst zoals ze dat gewend zijn met ontwikkelingen in de havens (van stukgoed naar container vervoer, enz.), de invloed van AI nu en in de toekomst, gevolgen voor de werkgelegenheid, enz.
- 1.6. Enzovoort.

Kortom, onderwerpen waarmee werknemers en gepensioneerden in die sectoren direct te maken hebben, en er direct belang bij hebben dat de vakbond voor hen optreedt. Geen discussies dus over "gedoe" in de top van de vakbond of over de noodzaak van een nieuwe structuur. (Kader)leden willen vooral bezig zijn met hun directe belangen in hun bedrijf of sector.

2. Vervolgens is aan de orde: welke organisatiestructuur is daarvoor nodig?

Voortbordurend op het vorenstaande en ter ondersteuning van "een blik in de toekomst" is het noodzakelijk ook achterom te kijken. Zie daarvoor ook de uitgebreidere bijlage; onderstaand een korte samenvatting daarvan.

Vakbonden ontstonden als kleinschalige, op bedrijfstakken gerichte verenigingen (bv. bouw, spoor) waar een sterk 'wij-gevoel' en directe ledenbetrokkenheid centraal stonden. Deze bonden werkten wel samen in federaties (vakcentrales) om meer macht te hebben, maar de primaire loyaliteit van leden lag bij hun eigen werksituatie.

Dit model bleef lang bestaan, ook na de fusie van socialistische en katholieke centrales tot de FNV. Later fuseerden veel bonden echter tot grote eenheden zoals FNV Bondgenoten (private sector) en AbvaKabo (overheid). In 2013 besloten deze twee reuzen volledig samen te smelten tot één 'ongedeelde FNV', een radicaal nieuw model dat afweek van het beproefde verleden.

Als waarborg tegen centralisatie werden sectoren opgericht, maar deze zijn onvoldoende zichtbaar en machtig. De verwachte voordelen—zoals flexibele inzet van expertise—worden tenietgedaan door grote nadelen: leden staan ver af, de gecentraliseerde organisatie wordt gewantrouwd, en inspraak is beperkt tot formele organen. Dit leidt tot spanningen en is een belangrijke oorzaak van de interne crisis die in 2024 uitbrak.

Bonden die wél het oude model aanhielden (zoals politiebond en onderwijsbond), blijken succesvoller in ledenbinding en behalen betere resultaten zonder interne crises. Het advies is dan ook om van de geleerde lessen gebruik te maken en snel te starten met een breed beraad dat leidt tot een nieuwe, betere structuur met meer betrokkenheid van de basis.

Dat is ook precies wat onderzoeksrapporten ons als advies geven.

De onderzoeksrapporten van Nextthinking uit 2019 en van Unravelling uit 2025 bieden belangrijke aanknopingspunten voor het op te stellen verbeter-programma. Wij hebben begrepen dat het de intentie is van het interim-bestuur en de Raad van Toezicht om de conclusies uit die rapporten mee te nemen in het programma. Toch willen we, omdat in het verleden verzuimd is hiermee serieus om te gaan, een paar punten extra onder uw aandacht brengen.

- Unravelling spreekt van cultuur- en structuurfouten waardoor de FNV "onvoldoende in staat is gebleken om met complexe spanningen en rolconflicten om te gaan". En verderop: "Eerdere analyses en verbeteradviezen—die nog steeds actueel blijken—zijn niet serieus genoeg genomen, ...".
- Als belangrijke aanbeveling formuleren zij: "De huidige organisatiestructuur is een voortvloei uit het verleden (fusie) en niet meer passend bij een organisatie die slagvaardig wil opereren. Een beter werkbaar structuur en governance vergt vereenvoudiging."

Eerder al (2019) sprak Nextthinking van "een governance die knelt".

- "Dit komt in de eerste plaats door weeffouten in de structuur
- en in de tweede plaats door de wijze waarop men met het governance-model omgaat
- In de derde plaats zien we dat het sectorbelang onvoldoende is geborgd in de organisatie waardoor sectoren zich onvoldoende herkennen in het generieke beleid van de FNV."
- De stem van de leden (sectoren) klinkt onvoldoende door in de besluitvorming. Dit is een weeffout die hersteld moet worden.
- Men wil de slagkracht van de FNV vergroten. Daarom komen wij tot de slotsom dat het 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".

Graag horen wij dat ook u van mening bent dat dit essentiële conclusies zijn en dat u deze gaat omzetten in adequate actie in het "programma voor de toekomst".

En natuurlijk: een andere structuur is geen garantie voor een strijdbardere en meer democratische vakbond, maar volgens ons wel een essentiële voorwaarde om herhaling van de problemen tussen sectoren-Ledenparlement-bestuur te voorkomen.

Wat ons betreft gaan we er voor:

"Samen op weg vooruit, voor een nieuwe FNV."

Met strijdbare vakbondsgroet,
Namens Kernteam FNV Kaderberaad.

Jan Ilsink
Cor Minnaard

info@fnvkaderberaad.nl

Bijlage.

Vakbonden zijn ontstaan als belangenverenigingen voor werkers in herkenbare bedrijfstakken zoals de bouw, het spoor, de metaal, de haven, de pers, de overheid. Daarbinnen bouwden ze met bedrijfsledengroepen aan de basis een sterke positie op. Fijn vertakt in kleinschalige eenheden waar de leden elkaar kennen. De meest actieve en ervaren vakbondsleden werden op den duur door hun medeleden vrijgesteld van ander werk, zodat zij als bestuurder hun bond konden aanvoeren. Dat al die bedrijfstakbonden daarnaast ook nog in een federatief verband nauw samenwerkten met bonden in andere sectoren was belangrijk om een vuist te maken tegen tegenwerkende werkgevers en een dove overheid. Maar het behoren tot zo'n vakcentrale speelde nauwelijks een rol bij de reden waarom mensen vakbondslid werden. Die ging het in de eerste plaats om hun eigen werksituatie en hun eigen beloning, samen met de collega's in hetzelfde bedrijf en de concurrenten daarvan.

Zo ging het vanaf 1906 binnen de socialistische vakcentrale NVV en vanaf 1909 ook in de katholieke vakcentrale RKWV/KAB/NKV. Toen die twee vakcentrales in de jaren 1970 geleidelijk samensmolten werd dat kleinschalige bedrijfstakmodel overgenomen. Daarna werd het steeds minder kleinschalig doordat allerlei bonden fuseerden tot steeds grotere eenheden, zoals FNV-Bondgenoten voor een veelheid van werkers in verschillende soorten private bedrijven. Daarnaast ontstond een grote ambtenarenbond AbvaKabo, die inmiddels werkers van stadsreiniging tot universitair onderwijs organiseerde. Die twee groten, Bondgenoten en AbvaKabo, waren eigenlijk elk zelf een soort vakcentrale geworden. De een in de privésector, de andere bij de overheid.

Terecht wilden de twee reuzen af van die tweedeling. Zij vonden het in 2013 een goed idee om volledig samen te smelten tot ongedeelde FNV. Daarmee namen ze afscheid van het tot dan toe normale vakbondsmodel. Een gewaagd experiment dat zou kunnen slagen of mislukken. Als waarborg tegen te grote centralisatie werden kleinschalige sectoren ingesteld, die elk weer een beetje herinnerden aan de oorspronkelijke vakbondsvorm. Maar die sectoren zijn op de werkvloer en in de publiciteit nauwelijks zichtbaar. Er is weinig van het vroeger sterke 'wij-gevoel' ontwikkeld. Zij mogen anders dan de vroegere bonden niet zelfstandig naar buiten treden. Met uitzondering van het spoor en de havens kennen (nog) ongeorganiseerde werknemers nauwelijks hun bestaan.

Van die nieuwe grootschaligheid werd een aantal voordelen verwacht. Alle bezoldigde deskundigheid kon flexibel worden ondergebracht in één grote gecentraliseerde werkorganisatie. Er konden meer beroepskrachten worden ingezet op sectoren met een lage organisatiegraad waar veel jongeren, vrouwen en migranten werken. 'Organizers' konden groepen ondersteunen die moeite hadden om zichzelf goed te organiseren. Maar die verandering had ook onverwachte nadelen. De leden kwamen verder van de bond af te staan. De onder één leiding samengevoegde werkorganisatie had de neiging om eigengereid te worden, en werd door actieve leden gewantrouwd. De 'gewone' leden gingen erop achteruit.

Meebeslissen over de koers van het algemeen bestuur was voortaan weggelegd voor de gekozen leden van het ledenparlement en de bezoldigden in de werkorganisatie, en op afstand ook een beetje voor sectorbesturen en sectorraden. Als andere leden zich daarmee bemoeiden werd dat gezien als een aanval op de 'rolhygiëne'. De nieuwe boodschap werd: 'Bemoei je niet met zaken waarvoor anderen zijn aangesteld!' Dit leidt onvermijdelijk tot spanningen. De crisissituatie die vanaf 2024 is ontstaan binnen het ongedeelde deel van de FNV heeft veel te maken met die zwakke kanten van dat nieuw bedachte model. Iedereen wil over alles kunnen meepraten en meebeslissen, maar dat wordt in die structuur ernstig gehinderd.

Onder meer onze onderwijsbond, onze journalistenbond en onze politiebond deden welbewust niet mee aan het ongedeelde FNV, maar bleven gewoon werken volgens het oude beproefde vakbondsrecept. Het ziet ernaar uit dat zij met dit model beter slagen in hun ledenbinding, het organiseren van publiciteit en het binnenhalen van overwinningen. En dat ze ook minder last

hebben van interne crises. Zij bleven aangesloten bij de FNV, maar werken geheel zelfstandig. Vakbonden in onze buurlanden werken ook nog steeds op grondslag van dat oude beproefde model. Waarom willen wij als FNV daarop de uitzondering zijn?

Uit het geruzie in 2024 en 2025, dat negatieve publiciteit, twee opeenvolgende niet-gekozen besturen en een rechtszaak opleverde, kunnen we leren dat het beter kan. In de periode tot de volgende interne FNV-verkiezingen in 2029 kunnen we door breed beraad van onder op een beter werkzame vakbondsstructuur opbouwen. Een FNV-congres met brede betrokkenheid zou dat proces dan kunnen afronden.