

# **VOOR DE TOEKOMST: EEN STERKE FNV!**

**VOORSTELLEN VAN DE TIJDELIJKE TOEZICHTHOUDERS  
OM KNELPUNTEN IN DE GOVERNANCE WEG TE NEMEN**

**LODEWIJK ASSCHER EN TON HEERTS, TIJDELIJK TOEZICHTHOUDERS FNV**

**14 OKTOBER 2025**



# VOOR DE TOEKOMST: EEN STERKE FNV!

## VOORSTELLEN VAN DE TIJDELIJKE TOEZICHTHOUDERS OM KNELPUNTEN IN DE GOVERNANCE WEG TE NEMEN

### WAAROM DEZE RICHTING BELANGRIJK IS EN ER NU IETS MOET VERANDEREN

- FNV dreigt ten onder te gaan aan interne verdeeldheid, met als recent en ultiem dieptepunt de constatering van de Ondernemingskamer dat het noodzakelijk was om in te grijpen.
- Het gesprek over de inhoud en de toekomst is ver naar de achtergrond verdwenen, terwijl dat gesprek de reden is waarom zoveel (kader)leden zich met ziel en zaligheid inzetten voor de FNV.
- Er is juist nu een sterke FNV nodig.
  - Nu omdat er grote vraagstukken spelen die vragen om een sterke inbreng vanuit de vakbond.
  - Nu omdat er verkiezingen zijn en de formatie start.
  - Nu omdat de dragende krachten van de FNV (werknemers, kaderleden, leden) zich steeds luider afvragen of de FNV nog wel hun club is en of de FNV er ooit nog uit gaat komen, met een dreigende leegloop als gevolg.
- Om de FNV sterk te maken:
  - zijn de leden nodig om te signaleren, te agenderen en te waken of de FNV koersvast is en blijft;
  - is een daadkrachtig bestuur nodig dat in de polder een vuist kan maken en aan dezelfde doelen werkt;
  - zijn sterke sectoren nodig die ruimte hebben om te doen wat hun sector nodig heeft.

### ONS VOORSTEL VOOR BETERE SAMENWERKING EN COLLEGIAAL BESTUUR LEDEN GAAN OVER DE INHOUD MET PROFESSIONEEL WERKGEVERSCHAP

Uit vele gesprekken, rapporten en adviezen klinkt een duidelijke roep om helderheid: er is breed draagvlak voor een duidelijke scheiding tussen wie stuurt op de inhoud en wie stuurt op de mensen. Als we sterker uit deze crisis willen komen, moeten bestuurders en leden het inhoudelijke gesprek over beleid en acties losmaken van persoonlijke belangen of steun voor individuele posities. Alleen zo behouden we focus en versterken we de vakbond.

Door deze taken te scheiden – inhoud en personen – maken we onze vakbond rolvast en toekomstbestendig. De Bondsraad praat mee en besluit over de inhoud en de koers van de FNV. Terwijl de Raad van Toezicht toeziet op professioneel werkgeverschap en een gezonde bedrijfsvoering. Daarbij hoort ook bij dat de Raad van Toezicht zich in principe niet uitspreekt of bemoeit met de inhoudelijke koers en de Bondsraad zich in principe niet uitspreekt of bemoeit met het functioneren van individuen. Rolvastheid geldt voor iedereen: zowel voor de Bondsraad als voor de Raad van Toezicht.

### BONDSRAAD GAAT OVER BELEID

Binnen de FNV hebben de leden vanzelfsprekend het laatste woord. Zoals nu in het Ledenparlement, is het ook aan de toekomstige Bondsraad om de inhoudelijke kaders goed te keuren. Dat betreft niet alleen de formele, wettelijke taken die horen bij de Algemene Ledenvergadering van een vereniging – zoals de goedkeuring van de jaarrekening en andere verantwoordingstukken – maar ook de vaststelling van werkplannen, begroting en het sectoroverstijgende vakbondswerk.

Daarnaast bewaakt de Bondsraad het vertrouwen tussen leden en bestuur. Wanneer dat vertrouwen wordt geschaad, kan de Bondsraad aan de noodrem trekken. Zij kan inhoudelijke keuzes afwijzen, in overleg met het bestuur leden-referenda uitschrijven en in het meest extreme geval kan de Bondsraad de Raad van Toezicht vervangen door een Raad van Toezicht die bij het bestuur ingrijpt.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- De Bondsraad is de ALV van de FNV en daarmee het hoogste orgaan.
- De Bondsraad (of het VADSA deel ervan) heeft instemmingsrecht op o.a. de kaders van het arbeidsvoorwaardenbeleid, het jaarplan en de begroting, sectoroverschrijdende kaders en principes voor het lange termijnbeleid, de bestemming van het financieel rendement, het kaderstatuut en de algemene voorwaarden.
- De Bondsraad benoemt en ontslaat de Raad van Toezicht (zie onder 'Bondsraad benoemt de Raad van Toezicht').
- De Bondsraad zal technisch worden voorgezet door een onafhankelijk voorzitter.

## CONGRES KRIJGT WEER EEN PROMINENTERE ROL

Het congres markeert de start van een nieuwe bestuursperiode. Iedere vier jaar komt het congres daarvoor bijeen. Zoals vroeger gebruikelijk stelt het congres het meerjarenbeleidsplan vast. In een zorgvuldig proces krijgen sectoren, netwerken en lokale afdelingen daarbij de mogelijkheid om voorafgaand amendementen in te dienen waarover het congres zal stemmen. Zo ontstaat een zorgvuldig en democratisch proces waarin de koers van de vakbond breed wordt gedragen. Het meerjarenbeleidsplan is daarmee het inhoudelijke kader voor het nieuwe bestuur.

Tijdens het congres presenteert het nieuwe bestuur zich aan de leden. Dit is het moment om kennis te maken, vragen te stellen en wensen of zorgen te delen. Het congres moet vervolgens ook het nieuwe bestuur goedkeuren voordat de formele benoeming van het bestuur door de Raad van Toezicht kan plaatsvinden.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- Het Congres komt minimaal eens per vier jaar bijeen.
- Het Congres stelt het meerjarenbeleidsplan van de vakbond vast.
- Het Congres moet het nieuwe bestuur goedkeuren voorafgaand aan de formele benoeming door de Raad van Toezicht. Voor tussentijdse vervanging van bestuurders hoeft het Congres geen goedkeuring te geven.
- De samenstelling van het Congres wordt nader uitgewerkt in een daartoe op te stellen reglement.

## RAAD VAN TOEZICHT BENOEMT HET BESTUUR

Om de sturing op inhoud en op personen helder te scheiden, wordt de formele werkgeversrol belegd bij de Raad van Toezicht. De Bondsraad kan zich zo volledig richten op de inhoud en koers van de vakbond. De Raad van Toezicht krijgt de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de bedrijfsvoering, en indien nodig op te treden en een bestuur of bestuurslid te vervangen. Dat betekent ook dat het formele benoemingsproces van bestuurders bij de Raad van Toezicht komt te liggen, aangezien benoeming en ontslag bij wet onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Voor de Raad van Toezicht zoeken we mensen met affiniteit met de vakbond en expertise voor het toezichthouden houden op maatschappelijk organisaties met een complexe bedrijfsvoering en stevige ledendemocratie.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- De Raad van Toezicht heeft als taak om toezicht te houden op de bedrijfsvoering en het functioneren van het bestuur en zich daarbij te richten naar het belang van de FNV-vereniging (inclusief VLR-bonden)
- De Raad van Toezicht beslist over het benoemen, ontslaan en schorsen van het bestuur en individuele bestuursleden.

## COLLEGIAAL BESTUUR MET EEN STERKE VOORZITTER

Het opkomen voor de belangen van werkenden, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden vraagt om bestuurders die professioneel, betrokken en samen met de leden aan de slag gaan. Bestuurders die elkaar versterken, niet verzwakken. Een team dat schouder aan schouder werkt aan een sterke, toekomstgerichte vakbond.

Daarom is het belangrijk dat een bestuur van minimaal vijf personen goed op elkaar aansluit: complementair in ervaring, kennis en ambitie. Een bestuur dat het vertrouwen van de leden geniet, goed samenwerkt én actief zoekt naar draagvlak voor het eigen handelen. Alleen zo ontstaat een bestuur dat niet alleen leidt, maar ook verbindt.

## VOORZITTER IS HET BOEGBEELD VAN DE FNV

Een vakbond leeft van vertrouwen. De voorzitter is degene die dat vertrouwen belichaamt: tussen leden en bestuur, tussen werkvloer en beleid. Hij of zij houdt de vakbond bij elkaar, verbindt mensen, belangen en generaties, en zorgt dat iedereen zich gehoord weet. Sterk leiderschap hoort dus bij een vakbondsvoorzitter.

Op basis van een profielschets zal een voorzitter worden gezocht. Voor extra draagvlak onder leden zal de Raad van Toezicht de leden over de benoeming van de kandidaat-voorzitter voorafgaand via een ledenreferendum raadplegen.

## DAADKRACHTIG, COLLEGIAAL EN PROFESSIONEEL BESTUUR

Het bestuur moet als team opereren: krachtig in besluitvorming, collegiaal in samenwerking. Bestuursleden worden voorgedragen als hecht team op basis van zorgvuldige profielschetsen. De Bondsraad krijgt instemmingsrecht op die profielschetsen. Het gaat daarbij om bezoldigde bestuurders die zich met volle toewijding inzetten voor de belangen van werkenden, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden. De voorzitter van de FNV speelt een actieve rol bij de samenstelling van dit collegiale bestuur, om samen te bouwen aan een sterke, eensgezinde vakbeweging.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- De Raad van Toezicht stelt na instemming van de Bondsraad een profielschets vast voor de voorzitter en andere leden van het bestuur.
- De Raad van Toezicht organiseert een raadgevend ledenreferendum voor de benoeming van de voorzitter van het bestuur.
- De Raad van Toezicht benoemt de bestuursleden voor vier jaar, na goedkeuring door het Congres. Bij de samenstelling van het bestuur wordt de (beoogt) voorzitter betrokken.
- De Raad van Toezicht beslist ook over schorsing of ontslag van het bestuur/individuele bestuursleden.

## BONDSRAAD BENOEMT DE RAAD VAN TOEZICHT

De Bondsraad benoemt de Raad van Toezicht, namens en voor de leden. Op deze manier hebben de leden uiteindelijk ook het laatste woord over het functioneren van het bestuur. De Raad van Toezicht legt daarbij ook verantwoording af aan de Bondsraad. In het uiterste geval kan zij ook door een twee/derde meerderheid van de Bondsraad naar huis worden gestuurd.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- De Raad van Toezicht stelt na instemming van de Bondsraad een profiel vast voor de samenstelling van de Raad van Toezicht. In ieder geval twee van de leden van de Raad van Toezicht worden voorgedragen op advies van (i) de ondernemingsraad en (ii) de VLR-bonden.
- De Bondsraad benoemt de leden van de Raad van Toezicht op basis van een bindende voordracht door de Raad van Toezicht. De Bondsraad kan met twee/derde meerderheid de voordracht door de Raad van Toezicht afwijzen.
- De Raad van Toezicht legt verantwoording af over haar functioneren aan de Bondsraad.
- De Bondsraad kan met twee/derde meerderheid de Raad van Toezicht ontslaan.

## STERKE EN HERKENBARE SECTOREN

Met wie je ook spreekt binnen de FNV, over één ding is iedereen het eens: we moeten mensen organiseren langs de lijnen van hun werk en beroep. Tegelijkertijd beseffen we dat die ambitie nog niet volledig is waargemaakt. Ook in de toekomst blijft dat onze opdracht: strijden voor beroepseer, voor de waardigheid, kwaliteit en trots waarmee mensen hun vak uitoefenen. De vakbond moet sterk, zichtbaar en herkenbaar zijn in de sectoren, om daar op te komen voor de belangen van miljoenen werkenden, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden.

## SECTORALE VERTEGENWOORDIGING IN DE BONDSRAAD

Vakbondsleden zijn op talloze manieren actief: als kaderlid in ondernemingsraden, bedrijfskaderledengroepen, branches, subsectoren, sectorraden of de Bondsraad. Zo vormen zij samen het hart van onze vakbond. We bouwen aan een getrapte vertegenwoordiging waarin mensen elkaar kennen, vanuit hun eigen sector spreken en echt namens hun achterban hun gewicht in de schaal leggen.

Voor de Bondsraad betekent dit dat leden worden benoemd door de sectorraden, inclusief de mogelijkheid om de benoeming in te trekken. Hoe die benoeming precies plaatsvindt, en welke overgangsmaatregelen daarbij gelden, werken we samen verder uit. Denkbaar is dat de huidige leden van het Ledenparlement in eerste instantie overgaan naar de Bondsraad, waarna verkiezingen vanuit de sectorraden in een later stadium volgen. Zo behouden we de kennis, ervaring en continuïteit die onze organisatie nu al sterk maken.

### Concreet betekent dit in ieder geval:

- De Bondsraadleden worden benoemd door de sectorraden. De sectorraden kunnen deze benoeming ook intrekken.

### **MEER BEWEGINGSRUIMTE VOOR VAKBONDSBESTUURDERS**

Vakbondsbestuurders in de sectoren worden opnieuw de spil tussen wat er leeft op de werkvloer, binnen de (sub)sectoren en tussen de verschillende geledingen van de FNV. Zij vormen de schakel die signalen vertaalt naar actie en beleid. Daarbij krijgen zij meer ruimte om afwegingen te maken die passen bij hun eigen sector, ook als het gaat om cao-onderhandelingen. In de eerste plaats leggen zij verantwoording af aan de leden in hun sector, zoals het hoort in een vakbond die dicht bij haar achterban staat.

Daarnaast wordt onderzocht wat de voor- en nadelen zijn van verkiezing van vakbondsbestuurders door sectorbesturen of sectorraden. Dit onderzoek wordt in de loop van 2026 afgerond.

#### **Concreet betekent dit in ieder geval:**

- Het nieuwe bestuur krijgt de opdracht om een werkwijze uit te werken waarin de vrije ruimte van vakbondsbestuurders wordt uitgewerkt, zodat zij de professionele ruimte hebben om met de (sub)sectoren en bedrijfskadergroepen te doen wat daar nodig is.

### **MEER SAMENWERKING IN PLAATS VAN CONCURRENTIE TUSSEN SECTOREN**

Samen staan we sterk, verdeeldheid verzwakt onze kracht om de belangen van leden goed te behartigen. Dat geldt op alle niveaus, maar juist ook in de sectoren. Ons uitgangspunt is helder: bij één cao hoort één FNV aan tafel, namens alle direct aangesloten en ongedeelde sectoren.

Uiterlijk op 1 mei 2026 moet er een einde komen aan de interne concurrentie die soms nog binnen de FNV bestaat. Eén duidelijke stem versterkt niet alleen onze positie aan de onderhandelingstafel, maar ook onze herkenbaarheid naar buiten. Dit vraagt om heldere communicatie richting sectoren én om een gezamenlijke aanpak bij de werving van nieuwe leden.

#### **Concreet betekent dit in ieder geval:**

- Het nieuwe bestuur krijgt de opdracht om de spelregels uit te werken én te handhaven zodat het uitgangspunt 'bij één cao één FNV aan tafel' ook in de praktijk wordt gerealiseerd.

### **MEER FINANCIËLE SPEELRUIMTE VOOR SECTOREN**

Het nieuwe bestuur krijgt de opdracht om te onderzoeken hoe de financiële speelruimte voor sectoren kan worden vergroot, binnen de bestaande kaders én met behoud van solidariteit tussen sectoren. Daarbij wordt in kaart gebracht welke sectorale ambities nu nog onbenut blijven en welke patronen daaraan ten grondslag liggen. Zo ontstaat een helder beeld van waar de ruimte ligt om samen sterker te groeien.

#### **Concreet betekent dit in ieder geval:**

- Het nieuwe bestuur krijgt de opdracht om de een werkwijze te ontwikkelen en te implementeren waarbij sectoren en aangesloten bonden meer ruimte krijgen om sectorspecifieke werkplannen te ontwikkelen en keuzes te maken over waarop ingezet wordt.