



Input voor eventuele opdracht aan interim-bestuur FNV

Rapportage voor
Raad van Toezicht en Ledenparlement

Utrecht, 28 februari 2025

Samenvatting

Van het interim-bestuur wordt, samengevat, verwacht dat het:

- de rust in vereniging en werkorganisatie herstelt, met organisatiesensitiviteit alle geledingen van de vereniging meer met elkaar in verbinding brengt en de sociale veiligheid voor kaderleden en medewerkers vergroot;
- de vereniging onafhankelijk, professioneel en transparant bestuurt, leiderschap toont door o.a. rolzuiverheid en rolvastheid, door professioneel gedrag en goede omgangsvormen te stimuleren en door voorbeeldgedrag;
- ervoor zorgdraagt dat de FNV-activiteiten in continuïteit worden uitgevoerd, door personen met kennis/zeggingskracht, zodat geen positieverlies optreedt;
- ervoor zorgdraagt dat de lopende onderzoeken objectief en onafhankelijk worden afgerond en er lering uit wordt getrokken;
- zorgdraagt voor een grondig proces van verbetering van het functioneren van de governance (dat langer door kan lopen);
- nadrukkelijk aandacht heeft voor VLR bonden, zorgdraagt voor zorgvuldige communicatie met hen, afspraken maakt en deze nakomt;
- eerlijke bestuurs- en voorzittersverkiezingen organiseert.

Inhoud

Toelichting per onderdeel:

- A. Een overzicht van lopende afspraken en werkzaamheden die geborgd moeten zijn binnen de interim opdracht (overdrachtsdocument).
- B. Het onafhankelijk (laten) afronden van lopende onderzoeken naar recente gebeurtenissen in de vereniging
- C. Inzicht in eventuele knelpunten binnen de geldende governance
- D. Professioneel handelen, rolvastheid
- E. Sociale veiligheid
- F. Het bouwen aan hernieuwd onderling vertrouwen
- G. Het organiseren van eerlijke bestuurs- en voorzittersverkiezingen

Overige suggesties

Verantwoording

Toelichting per onderdeel – A (1)

Een overzicht van lopende afspraken en werkzaamheden, die geborgd moeten zijn binnen de interim-opdracht.

- Er is een overdrachtsdocument opgesteld als input voor een nieuw bestuur. Deel II daarvan bevat een overzicht per dossier, waarin is opgenomen de inzet van de FNV, de relevante ontwikkelingen en de belangrijkste spelers (Bijgevoegd). Dit dossier wordt begin maart nog een keer geactualiseerd.
- Daarnaast is een notitie opgesteld ‘Strategische gevaren FNV-agenda bij gebrek aan continuïteit door interim-periode“, waarin zijn opgenomen de dossiers die actueel zijn en dringende aandacht vragen op bestuurlijk niveau. (Bijgevoegd).
- Voor de laatstgenoemde categorie dossiers geldt dat deze bestuurlijke aansturing en (beleids-)deskundigheid vragen. De behandelende persoon dient (volwaardige!) zeggingskracht te hebben die nodig is om succesvol de positie van de FNV te behouden en waar mogelijk te versterken.

Toelichting per onderdeel – A (2)

Een overzicht van lopende afspraken en werkzaamheden, die geborgd moeten zijn binnen de interim-opdracht.

- In aanvulling op het voorgaande dient op korte termijn een inventarisatie te worden uitgevoerd van lang lopende dossiers tussen FNV en afzonderlijke VLR-bonden.
- Ten aanzien van die dossiers dienen voortvarend bestuurlijke keuzes en afspraken met de respectievelijke bonden te worden gemaakt en doorzettingsmacht te worden georganiseerd om die afspraken inhoud te geven en na te komen.

Toelichting per onderdeel - B

Het onafhankelijk (laten) afronden van lopende onderzoeken naar recente gebeurtenissen in de vereniging

- Het interim-bestuur dient ervoor zorg te dragen, danwel te bevorderen dat de lopende onderzoeken in onafhankelijkheid kunnen worden afgerond en dat integer met de uitkomsten wordt omgegaan.
- Afhankelijk van de uitkomsten dient er flankerend beleid te worden georganiseerd voor ondersteuning en eventueel herstel van positie van betrokkenen.
- Op iets langere termijn, als de lopende onderzoeken naar verschillende gebeurtenissen in de vereniging zijn afgerond, dient te worden geëvalueerd hoe een dergelijke crisis kan worden voorkomen en ook in de governance beter kan worden opgelost (meer duidelijkheid over wie, welke rol daarin heeft). Daarbij moet ook worden overwogen hoe de invloed van verkiezingen op de stabiliteit van de governance kan worden beperkt.

Toelichting per onderdeel – C (1)

Inzicht in eventuele knelpunten binnen de geldende governance

- De huidige formele governance van vereniging FNV is geldend.
- Het interim bestuur moet de basis neerzetten voor de verbetering van (het functioneren van) de governance.
- Verbetering van het functioneren van de governance kan op korte termijn worden gerealiseerd door (o.a.) het bestaande model nog een keer helder te communiceren, te sturen op rolzuiver- en vastheid, het hanteren van goede omgangsvormen en voorbeeldgedrag. Daarnaast zal meer aandacht moeten worden besteed aan de zichtbaarheid en bekendheid van de (leden van) de verschillende organen in zowel vereniging als werkorganisatie.
- Het interim bestuur dient een eenheid te vormen, met één mond te spreken en besluitvaardig te zijn.
- Bestaande knelpunten in de governance, moeten zo snel mogelijk geïnventariseerd worden (daar ligt voldoende materiaal voor) en vervolgens moet er een “routeboek” worden afgesproken om, stap voor stap, de knelpunten op te lossen (dat zal periode interim-bestuursperiode overstijgen).

Toelichting per onderdeel – C (2)

Inzicht in eventuele knelpunten binnen de geldende governance

- Het is van het grootste belang dat alle voor het knelpunt relevante geledingen worden betrokken, er argumenten kunnen worden uitgewisseld en steeds wordt getoetst of het oplossen van de knelpunten bijdraagt aan de evenwichtige bestuurbaarheid van de organisatie als geheel en het democratisch karakter van de vereniging.
- Van de bestaande knelpunten maakt onderdeel uit de aansluiting op en betrokkenheid van sectorraden bij de voor sectoren relevante dossiers en de relatie tussen de sectorale fracties in het LP en sectorraden. Uitgangspunt ‘zonder last, maar met ruggespraak’ moet nieuwe inhoud krijgen.
- Ook de positie, taken, verantwoordelijkheden en het functioneren van de RvT, als relatief nieuw orgaan, zou onderwerp van evaluatie moeten zijn.
- Van het interim-bestuur wordt vooral verwacht dat zij vanuit vertrouwen sturing geven aan de vereniging en de daarbij horende werkorganisatie. Onafhankelijkheid, integriteit en professionaliteit zijn daarbij kernwoorden. Goede communicatie is daarbij een ‘must’.

Toelichting per onderdeel – C (3)

Inzicht in eventuele knelpunten binnen de geldende governance

- Om het wederzijds begrip te versterken, zouden vereniging en werkorganisatie beter op de hoogte moeten zijn van elkaars activiteiten. Transparantie draagt bij aan wederzijds vertrouwen. Dat kan gaan over het uitwisselen van agenda's, delen van resultaten, maar vooral ook elkaar 'ontmoeten'. En daarbij vanuit wederzijds respect met elkaar dialoog voeren.
- Bij de vervolgstappen zou geleerd moeten worden van andere organisaties.

Toelichting per onderdeel - D

Professioneel handelen, rolvastheid

- Het belang van professioneel handelen en rolvastheid is hiervoor in de context van de governance van de gehele FNV al toegelicht.
- Naast rolvastheid, wordt ook de nadrukkelijke aandacht gevraagd voor rolzuiverheid of rolhygiene. Elkaar daarop constructief aanspreken mag.
- Voor de VLR bonden heeft professioneel handelen vooral te maken met het oplossen van grensdiscussies, het voortvarend maken van afspraken daarover en het uitvoeren van die afspraken. Afspraken dienen op uitvoering gemonitord te worden (en niet te 'sneuvelen' in de eigen prioriteitstelling van de werkorganisatie).
- Daarnaast heeft ook de VLR last van situaties waarin de verschillende organen en gremia van de vereniging niet rolvast zijn. Vandaar de noodzaak dat het interim bestuur hier strak op stuurt.

Toelichting per onderdeel – E (1)

Sociale veiligheid

- De sociale veiligheid wordt bevorderd door:
 - Een ‘verbindend’ interim-bestuur, dat er op is gericht om polarisatie te voorkomen en, waar nodig, te stoppen.
 - ‘Met elkaar’ praten, in plaats van ‘over elkaar’ spreken.
 - Communicatie over koers, plannen en resultaten aan medewerkers en kaderleden
 - Besluiten zorgvuldig, na afstemming met betrokkenen, nemen
 - Eenvoudige omgangsvormen met elkaar af te spreken en elkaar op het hanteren van die omgangsvormen aan te spreken
 - Fouten kunnen/mogen, vooral gericht zijn op “leren”
 - Glasheldere procedures bij klachten: wie is bevoegd om welke stappen te zetten

Toelichting per onderdeel – E (2)

Sociale veiligheid

- Het interim-bestuur dient ‘rust’ en ‘sociale veiligheid’ met prioriteit te realiseren voor zowel kaderleden als medewerkers van de werkorganisatie.
- Daarbij is het van belang dat signalen vooral op feitelijkheid worden onderzocht en dat altijd hoor en wederhoor plaatsvindt. Juridificeren moet worden voorkomen.
- Gedragscodes voor vereniging en werkorganisatie dienen op elkaar te worden afgestemd en te worden afgerond in samenspraak met betrokken vertegenwoordigers van deze groepen. Daarbij dient aandacht te zijn voor de eigenheid van enerzijds kaderleden en anderzijds personeelsleden.
- Vervolgens dient een implementatieplan te worden voorbereid, zodat dit door een nieuw bestuur ter hand kan worden genomen.

Toelichting per onderdeel – F (1)

Het bouwen aan hernieuwd onderling vertrouwen

- Juist van de interim-bestuurders wordt verwacht dat zij door verbindend vermogen, depolarisatie, heldere communicatie, integer gedrag en (het bevorderen van) rolzuiverheid, rust en ruimte scheppen voor het herstel van onderling vertrouwen.
- De maatregelen, zoals genoemd onder ‘governance’ en ‘sociale veiligheid’, kunnen daarbij helpen.
- Maar ook de objectieve, onafhankelijke afronding van de lopende onderzoeken en het op evenwichtige wijze trekken van conclusies en eventueel nemen van maatregelen, naar aanleiding van die uitkomsten, draagt bij aan het herstel van vertrouwen.

Toelichting per onderdeel – F (2)

Het bouwen aan hernieuwd onderling vertrouwen

- De VLR bonden willen graag in het herstelproces worden betrokken.
- Het worden betrokken in de procedure en mogelijk aanleveren van kandidaten voor het interim-bestuur zou vertrouwen scheppen.
- Essentieel is het verbeteren van de communicatie met de VLR bonden. Dat gaat niet alleen over directe dossiers, maar ook over alles wat de positie van de VLR bonden direct of indirect kan beïnvloeden.
- Voor veel VLR bonden is het “één voor twaalf” in de relatie. Verdergaande onthechting dient te worden voorkomen. Door de andere punten daadwerkelijk in te vullen kan dat worden gerealiseerd. Veel vertrouwen daarin is er niet.

Toelichting per onderdeel - G

Het organiseren van eerlijke bestuurs- en voorzittersverkiezingen

- Door een groot aantal gesprekspartners wordt geadviseerd een volledig nieuwe procedure op te starten, zodat ook nieuwe kandidaten in de procedure kunnen stappen.
- Nagaan zou moeten worden of bij de toetsing van kandidaten ook meegewogen kan worden hoe een goed (collegiaal) bestuursteam kan worden samengesteld.
- Leden van het interim-bestuur zouden geen onderdeel moeten uitmaken van het nieuwe bestuur.
- In het nieuwe bestuur dient de vaardigheden en competenties voor het besturen van een complexe vereniging in voldoende mate geborgd te worden.

Overige suggesties

- Met respect voor de formele verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de vereniging, vragen alle geledingen, op een voor hen geëigende wijze, betrokken te worden bij het formuleren van het profiel van de interim-bestuurders en/of het proces van selectie van hen.
- In diverse geledingen wil men graag suggesties doen voor kandidaten. Kennis van de FNV vinden veel gesprekspartners van groot belang.
- Benadrukt wordt het belang van het zorgdragen voor voldoende bestuurlijk gewicht in relatie tot de continuïteit in lopende dossiers.
- Voldoende afstand van de interim-bestuurders tot de huidige leden van het bestuur wordt als voorwaarde gezien voor het succesvol functioneren van het interim-bestuur.

Verantwoording

- Dit document bevat de verzamelde input, die op 26, 27 en 28 februari 2025 is opgehaald bij de navolgende FNV gremia / organen:
 - De werkgroep Cultuur van het Ledenparlement
 - Vertegenwoordigers van de VLR bonden
 - Het Algemeen Bestuur
 - De vertegenwoordigers van de gezamenlijke sectorraden
 - Directie en MT
 - Vertegenwoordigers van FNV Personeel
 - De Ondernemingsraad FNV
- Tijdens de ophaalsessies is tussentijds en/of aan het eind van de bijeenkomst samengevat wat de belangrijkste elementen waren, waarvoor betrokkenen aandacht vroegen. Er is geen afzonderlijke schriftelijke terugkoppeling geweest.
- Over de essentie van de opdracht aan het interim-bestuur bestaat in grote mate overeenstemming. Op de inhoudelijke uitwerking van de governance verschillen op onderdelen de visies. Vandaar dat de inrichting van de opdracht en het daarop volgende proces ruimte vragen voor dialoog en debat.

Vanuit alle geledingen is snel en constructief meegewerkt om het ophalen van input mogelijk te maken. Daarvoor ben ik hen zeer erkentelijk!

Gert-Jan van der Vossen, 28 februari 2025.