

Krachtige mensen, samen sterker

Meerjarenwerkplan FNV Bondgenoten 2010-2013

Datum: 14 oktober 2009

Status: Concept

Voorwoord

'Krachtig te werk gaan'

'Ik vind dat we goed op weg zijn. We investeren steeds meer in krachtige mensen. Zodat zij in staat zijn om met elkaar op te komen voor hun belangen. De vertaling van de congresbesluiten in een meerjarenwerkplan geeft meer richting en focus aan onze activiteiten waardoor we nóg krachtiger te werk kunnen gaan. Dat voelt goed.'

Henk van der Kolk, voorzitter

Krachtige mensen, samen sterker

FNV Bondgenoten wordt de komende jaren dé bond van krachtige mensen. Juist in deze turbulente tijd. Dat heeft het congres van januari 2009 besloten. Samen met die krachtige mensen wil FNV Bondgenoten het vakbondswerk nog beter uitvoeren. Samen met onze kaderleden, maar ook met onze leden en potentiële leden. De kracht van deze mensen is de rode draad door dit werkplan en onze activiteiten. Dat begint al bij de totstandkoming van dit werkplan. Want voor je ligt niet zomaar een document uit de ivoren toren. Krachtige mensen uit alle lagen van de organisatie hebben meegepraat over de inhoud van dit meerjarenwerkplan. We hebben een goede stap gezet met het vertalen van de verenigingsdoelen naar een werkplan dat voor iedereen relevant is. Deze doelen en na te streven resultaten komen pas echt tot leven als iedereen weet wat ze betekenen voor zijn eigen werk. De invulling van de activiteitenplannen speelt daarin een grote rol.

Één vuist, in binnen- en buitenland

Om de ambitieuze titel van dit werkplan waar te maken, moeten we voortvarend te werk gaan. We willen daarom ook in het buitenland een stevige positie innemen om de internationale agenda beter te kunnen beïnvloeden. Om krachtige mensen écht mee te laten doen, is een transparante, diverse vereniging nodig. Een vereniging waarin iedereen mag meedoen en waarin kaderleden goede ondersteuning krijgen. We vullen deze agenda in via onze twee inhoudelijke thema's: Gewoon Goed Werk (Decent Work) en Participatie. Daarnaast blijven we hard werken aan ledenwerving en een hogere organisatiegraad. Want meer leden betekent nog meer slagkracht.

Van congresbesluiten naar thema's

De congresbesluiten heeft het hoofdbestuur, met inbreng van de werkorganisatie en de vereniging, vertaald naar vier thema's. De thema's vallen onder het overkoepelende thema Krachtige Mensen. Die thema's beschrijven de strategische richting waarin we ons de komende jaren willen bewegen en vormen de basis van dit meerjarenwerkplan.

Leeswijzer

Het werkplan 2010-2013 beslaat de hele komende congresperiode. Jaarlijks vindt aanscherping plaats op doelen, resultaten en indicatoren op basis van voortschrijdend inzicht en veranderende omstandigheden. De strategische vertaling van de congresbesluiten blijft gedurende de hele periode het uitgangspunt.

Henk van der Kolk
Voorzitter FNV Bondgenoten

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Waar staan we voor	5
2. Krachtige mensen	6
3. Versterking belangenbehartiging	9
3.1 Mijn FNV – FNV dichterbij mensen.....	9
3.2 Grenzeloos Solidair en Sociaal.....	11
3.3 Gewoon Goed Werk	12
3.4 Participatie (winnen met leren)	14
3.5 Waarop rapporteren we in elk geval in 2010	16
4. Krachtige medewerkers	17
5. Begroting	19
5.1 Begroting 2010	20
5.2 Meerjarenbegroting	22

Managementsamenvatting

Krachtige mensen, sterke bond

Een krachtige vakbond is een bond waarin mensen in staat zijn hun eigen problemen op het gebied van werk en inkomen inzichtelijk te maken en deze samen op te lossen. Daar staat het thema Krachtige Mensen voor, dat deze congresperiode centraal staat. Krachtige mensen zijn in staat tot verandering; in hun eigen, individuele situatie, maar ook in collectief verband. Met ondersteuning van FNV Bondgenoten op een manier die bij hun situatie past. Meer leden betekent meer slagkracht. We hebben daarom de ambitie om in 2012 de grens van 500.000 leden te overschrijden. Om dat te bereiken blijven we inzetten op ledenwerving.

Mijn FNV – FNV dichterbij mensen

Bij FNV kan iedereen meedoen; wie of wat je ook bent, denkt, vindt of doet. Dat maakt dat we een sterke bond vormen waarin samenwerking voorop staat. Om krachtige mensen écht mee te laten doen, is een transparante, democratische vereniging nodig, waar FNV bonden onderling ook samenwerken. En waarin kaderleden de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en optimaal ondersteund worden.

Grenzeloos Solidair en Sociaal

We streven solidariteit na over de landsgrenzen heen en zetten ons in voor een sterke vakbondspositie wereldwijd. We willen gerichter te werk gaan door meer invloed uit te oefenen op de internationale vakbondsagenda en de focus op Decent Work (Gewoon Goed Werk) te verankeren in ons internationale vakbondswerk.

Gewoon Goed Werk

Ongeacht de vorm van je contract moet iedereen dezelfde rechten hebben: gezonde en veilige werkomstandigheden tegen een fatsoenlijke beloning. Mensen met en zonder gewoon goed werk worden met elkaar verbonden.

Participatie (winnen met leren)

Iedereen heeft het recht om deel te kunnen nemen aan de arbeidsmarkt. En mensen moeten zich in hun werk kunnen ontwikkelen zoals zij dat willen. We vinden het belangrijk dat werknemers zich opstellen als krachtige mensen die voor zichzelf én voor elkaar kunnen opkomen.

Krachtige medewerkers

Een krachtige en diverse werkorganisatie is een voorwaarde om beter, prettiger, efficiënter en meer kostenbewust met elkaar te werken. Daartoe richten we ons op twee ontwikkellijnen: Krachtige mensen, samen sterker en Meer kwaliteit tegen minder kosten.

Begroting

De taakstellende begroting voor 2010 is sluitend. De uitdaging is om dit ook de komende jaren te realiseren. Ledengroei en het structureel verbeteren van onze resultaten is daarvoor een voorwaarde. Er is dan ook ruimte om structureel middelen vrij te maken voor nieuw beleid, in het bijzonder voor organiseren.

1. Waar staan we voor

FNV Bondgenoten is de grootste vakbond van Nederland en toonaangevend op het gebied van werk en inkomen. Jaarlijks sluiten we honderden cao's en sociale plannen af, nemen we zitting in pensioenfondsen en ondersteunen we ondernemingsraden. We streven solidariteit na over de landsgrenzen heen en zetten ons in voor een sterke vakbondspositie wereldwijd. Dat is in het belang van werknemers elders, maar ook van de Nederlandse werknemers. Voor wie individuele hulp nodig heeft, staan we altijd klaar. Kortom: wij zijn er voor werknemers. Zij – en dan met name onze (potentiële) leden – staan bij ons centraal. Dat is het uitgangspunt voor ons beleid.

FNV Bondgenoten is groot geworden als een maatschappelijke beweging op het terrein van arbeid en inkomen. Een echte emancipatiebeweging. Een beweging vóór werknemers, dóór werknemers. Zo'n beweging is actueel en broodnodig. Juist in een samenleving waarin iedereen voor zichzelf moet zorgen. Daarom is ons motto 'Krachtige mensen, samen sterker'.

Missie:

'FNV Bondgenoten is de grootste vakbond in de marktsector. We behartigen de belangen van onze leden op het gebied van werk en inkomen. Voor werkgevers en overheid is FNV Bondgenoten een kritische, zelfbewuste onderhandelingspartner. Betrouwbaarheid, deskundigheid en gedrevenheid zijn daarbij vanzelfsprekend.

Wat FNV Bondgenoten vooral bijzonder maakt, is dat we dichtbij mensen staan en oog hebben voor hun verscheidenheid. FNV Bondgenoten stelt zijn leden in staat hun positie te versterken en hun wensen te realiseren. Solidariteit is hiervoor de beste basis. Wij denken en werken vanuit een visie waarin democratie, mensenrechten en duurzaamheid centraal staan.

FNV Bondgenoten maakt deel uit van de vakcentrale FNV en werkt intensief samen met andere vakbonden. Nationaal en internationaal.

De activiteiten van FNV Bondgenoten worden uitgevoerd door vrijwilligers en eigen werknemers. Voor hen creëert de bond een inspirerende werkomgeving'

Bron: Congresresolutie 2004

2. Krachtige mensen

'Organising succesvol door krachtige kaderleden'

'Ik maak me op de werkvloer sterk voor een krachtigere vakbondstructuur met krachtige leden. Ik wil leden werven en behouden. Met organising lukt dat. Bij Super de Boer hebben we 90% lid gemaakt. Ook al zijn we er inmiddels een half jaar weg, de leden blijven. Zo'n krachtige structuur lukt alleen dankzij krachtige kaderleden.'

Bart Plaatje, organisier

Krachtige mensen vormen de kern van de vakbond. Krachtige mensen zijn mensen die in staat zijn om hun eigen problemen en wensen inzichtelijk te maken en op te lossen. Samen met andere mensen kunnen zij veranderingen teweegbrengen. FNV Bondgenoten staat hen daarin bij. Het congres van januari 2009 heeft vastgesteld dat FNV Bondgenoten de bond wordt van krachtige mensen. Dit is de rode draad door het beleidsprogramma 2010-2013. Dit betekent dat alle activiteiten die we in deze congresperiode ondernemen, bijdragen aan dit thema.

Wat willen we de komende vier jaar aanpakken?

Wij betrekken vaker de mensen voor wie we het doen bij ons vakbondswerk. Leden zijn veel krachtiger als ze zelf de regie nemen, dan wanneer wij hun probleem overnemen. We sturen mensen niet met een kluitje in het riet, maar ondersteunen ze en maken ze sterker. Zowel op het gebied van collectieve zaken als met individuele vragen. Zodat ze in de toekomst beter in staat zijn samen hun problemen op te lossen en hun wensen te realiseren. We willen een krachtige, aansprekende bond zijn waarin mensen zich herkennen en waarvan ze lid worden. Daardoor stijgt ons ledental en onze organisatiegraad. Om ledenwerving en -behoud te verankeren in het dagelijkse werk van medewerkers én kaderleden heeft het programma Bondgenoten aan SLAG (Structurele Leden Aandacht en Groei) een regierol op het gebied van de ledenontwikkeling.

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

Samen met mensen

- Bij al ons vakbondswerk gaan we de **mensen zelf beter betrekken**. Of het nu gaat om individuele zaken, cao-onderhandelingen, doelstellingen op de inhoudelijke thema's Gewoon Goed Werk en Participatie, of internationaal werk. Overal willen we de kracht van mensen versterken en inzetten om onze doelen samen met hen te bereiken.

Sectoranalyses

- **We maken sectoranalyses die inzicht geven in de belangrijkste werkclusters.** Een sectoranalyse beantwoordt de vraag waar we strategisch een rol van betekenis kunnen spelen om onze inhoudelijke doelen te realiseren: op welke issues we ons moeten richten en in welke geografische gebieden we dat moeten doen, in binnen en buitenland. Die analyses lopen niet per se langs de grenzen van de cao-gebieden.

Organising

- Organising is een bijzondere manier om de kracht van mensen te ontwikkelen en hen te leren deze te gebruiken om iets tot stand te brengen dat ze niet voor mogelijk hielden. Daarom is organising veel meer dan gewone ledenwerving. Het is een nieuwe manier van werken die veel inspanning vereist van alle betrokkenen: bestuurder(s), organisers, kaderleden en leden. **We zetten organising in bij die situaties waar men moeilijk haalbare doelen wil realiseren** en we de bond substantieel en blijvend willen versterken. Medewerkers en (kader)leden die een rol spelen in organising projecten ondersteunen we optimaal om een blijvend effect van organising te garanderen.
- **Er gaan door de jaren heen steeds meer organising projecten lopen.** Dankzij de organising projecten ontwikkelen mensen zich tot krachtige mensen. Deze krachtige mensen zullen ook na een

organising project zichtbaar blijven binnen de bond en op de werkvloer, en het vakbondswerk blijven dragen.

- **In steeds meer cao-gebieden gaan we volgens een ‘organising-achtige’ methode werken.** Dat betekent de kracht van mensen ontwikkelen en inzetten om de cao-doelen te bereiken. Maar wat minder intensief omdat de doelen dichterbij liggen. Als dit succesvol is, willen we in 2013 in elke coördinatie-cao volgens deze methodiek werken. Dat resulteert in een sterke vakbondsstructuur en een hogere organisatiegraad in deze sectoren en bedrijven.
- Ook in overige cao-trajecten en bij collectieve activiteiten passen we onze werkwijze aan in deze richting. In 2013 bereiken we **alleen nog maar onderhandelingsresultaten die samen met mensen tot stand zijn gekomen.** Bij de kleinere (ondernemings-)cao’s maken we zichtbaar dat we onderhandelen namens een aanzienlijke en groeiende groep betrokken mensen. Blijft dat uit, dan kan de consequentie zijn dat we geen partij meer kunnen zijn in dat bedrijf of die sector.

Samenwerking collectief - individueel

- Niet alleen op collectief gebied ondersteunen wij mensen om zelf de regie te nemen. Ook **bij individuele vragen van leden stellen wij ons steeds meer op als een krachtige, ondersteunende partner** en minder als zaakwaarnemer of hulpverlener. Beter inzicht in de individuele vragen van mensen helpen bij het achterhalen van collectieve aandachtsgebieden.
- Door bijvoorbeeld proefprocessen te voeren op onze inhoudelijke thema’s **versterkt de individuele dienstverlening het collectief.** Daarom verbeteren we de samenwerking tussen de individuele en collectieve dienstverlening.

Ledengroei

- Deze benadering dichtbij en samen met mensen leidt op veel plekken tot een **hogere organisatiegraad en voor de hele bond tot meer leden.** In 2012 is ons ledental de half miljoen gepasseerd. De ledenontwikkeling ziet er als volgt uit:

	2010	2011	2012	2013
Beginstand	478.000	487.000	496.000	505.000
Mutatie	+ 9.000	+ 9.000	+ 9.000	+ 9.000
Eindstand	487.000	496.000	505.000	514.000

- **Werving en behoud van leden staat centraal in het collectieve proces** en is verbonden aan reguliere activiteiten. Daarnaast blijven we onze werving- en behoudmethoden innoveren.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Het effect van ons beleid op de langere termijn is dat mensen zich emanciperen en ontwikkelen tot krachtige mensen. We zijn voor de buitenwereld zichtbaar als de bond die mensen krachtig neerzet.

De nadruk van ons werk ligt steeds meer op de betrokkenheid van mensen. En die betrokkenheid tonen mensen steeds vaker door een lidmaatschap. Ons ledental en de organisatiegraad stijgen. De mensen zijn bovendien meer geïnteresseerd in de bond en in hun belangen als werknemer.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- We voltooien de sectoranalyses

- Er gaan minimaal twee organising projecten lopen
- We werken in twee cao-gebieden volgens het organising principe
- We betrekken onze (kader)leden en potentiële leden meer bij het vakbondswerk en de totstandkoming van collectieve afspraken
- We volgen twee cao-trajecten om succesfactoren van ledenwerving beter in kaart te brengen
- We groeien met 9.000 leden
- We betrekken leden en kaderleden actiever in het ledenwerf en –behoudproces
- We monitoren het effect van vernieuwende werkwijzen zoals FNV Professionals en initiëren daarnaast vernieuwende wervingsactiviteiten
- We benoemen activiteiten die gericht zijn op werving van jongeren en vrouwen
- De Power-to campagne die eind 2009 start, slaat een brug naar onze sectoren

Waarop rapporteren we in elk geval in 2010?

We hebben vastgesteld wat we gedurende de hele congresperiode willen bereiken en hebben verschillende activiteiten benoemd die we in 2010 gaan ondernemen. Hierop rapporteren we elk kwartaal aan de Bondsraad. Onderstaande onderwerpen en indicatoren komen in elk geval terug in die rapportage:

Algemeen:

- Organising en overige activiteiten in prioriteitssectoren
- Krachtige mensen (trajecten samen met mensen)
- Dekkingsgraad cao's
- Sectoranalyses

In het kader van de individuele belangenbehartiging:

- Klanttevredenheid (rapportcijfer)
- Aantal bezoekers website
- Binnengekomen telefonische contacten
- Service Level op het contactcentrum
- Aantal juridische dossiers
- Aantal bezoekers op de Vakbondscentra
- Top drie van onderwerpen van nieuw binnengekomen dossiers

In het kader van de ledenontwikkeling:

- Ledenstand
- Organisatiegraad
- Inzet van (kader)leden bij wervings- en behoudactiviteiten
- Power-to
- Vernieuwende werkwijzen

3. Versterking belangenbehartiging

'Geen woorden, maar daden'

Papier is geduldig, maar nu wordt het tijd om tot actie over te gaan. Dit is onze kans om het kaderwerk een enorme *boost* te geven. En om te komen tot een soort superkaderleden die de belangen van leden kunnen behartigen. Wij hebben er zin in om als kaderleden de bond krachtig op de werkvloer neer te zetten.'

Hans Hoek, Bondsraadlid

'Ieders mening telt'

'Op onze zoektocht naar een nieuwe verenigingsvorm telt ieders mening. Want het moet geen top-downverhaal worden. De werkorganisatie levert de benodigde informatie en ondersteunt de vereniging in het proces. Zelf zie ik wel wat in een *internet community*. Zodat leden eenvoudig met de bond en onderling kunnen communiceren en zo hun netwerk kunnen verbreden.'

Feli Escarabajal, Bondsraadlid

Onze leden vormen het fundament van ons beleid. We behartigen immers *hun* belangen. Wat houdt hen bezig? Welke problemen komen zij tegen? Op welke gebieden verwachten leden dat we een rol spelen? Met deze vragen als uitgangspunt hebben we ons beleid voor 2010 tot 2013 bepaald. Het Congres nam in januari 2009 besluiten die zijn samengevat in vier thema's. Hieronder volgt de strategische uitwerking van deze thema's.

In het arbeidsvoorwaardenbeleid worden de thema's inhoudelijk vertaald. We kiezen daarbinnen jaarlijks een aantal coördinatiepunten: de prioriteiten voor dat jaar. De Bondsraad stelt die jaarlijks in november vast voor het daarop volgende arbeidsvoorwaardenseizoen.

3.1 Mijn FNV – FNV dichterbij mensen

Mijn FNV heeft als doel mensen te emanciperen. We hebben een brede inspirerende visie op werk en inkomen. Bovendien ontwikkelen we krachtige mensen die zich verenigen en samenwerken om nog krachtiger te worden. Bij Mijn FNV kan iedereen meedoen. Wie hij ook is en wat hij ook doet. Iedereen telt mee. We willen een sterke bond zijn die alle mensen verbindt. Want we hebben veel met elkaar gemeen, ook al verschillen we onderling. De komende jaren willen we de bond dichterbij de leden brengen. Een open en levendige vereniging zijn waarin kaderleden een belangrijke rol spelen, goed ondersteund door de werkorganisatie. We willen een bond zijn waarin mensen met verschillende achtergronden zich gerespecteerd voelen en een bijdrage kunnen leveren.

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

Verenigingsdemocratie

- Mijn FNV bestaat uit krachtige mensen die samenwerken in de vereniging en samen een sterke bond vormen. Een **democratische vereniging** houdt in dat je het vakbondswerk samen met mensen doet. En dat het voor leden helder is wat we doen en waarom. Daar hoort een verenigingsstructuur bij die dat weerspiegelt. De huidige structuur voldoet niet helemaal aan die doelen. In 2011 heeft een extra congres besluiten genomen over de gewenste aanpassingen, die het leden mogelijk maken om een bijdrage te leveren aan hun vereniging. Zoals meedoen en meebeslissen over maatschappelijk relevante onderwerpen en bedrijf- of sectorspecifieke zaken.

Aandacht voor kader

- Mijn FNV is een krachtige bond waar de vereniging wordt ondersteund door een excellent professioneel apparaat. De leden en kaderleden staan centraal bij het vakbondswerk. Krachtige kaderleden vormen het gezicht van de vakbond in de omgeving waar ze vakbondswerk doen. Wij vinden het **belangrijk dat het kaderwerk goed wordt gedaan**. Dat houdt in dat het wordt gedaan door voor hun taak opgeleide mensen, die ondersteund worden, waar over en weer verwachtingen helder zijn gemaakt, die het 'clubgevoel' van de bond dragen. Wat ze zelf kunnen of leren, vullen we aan met de kennis en vaardigheden die zij nog nodig hebben voor hun vakbondsactiviteit.
- Als we krachtige mensen goed willen ondersteunen en met elkaar willen laten samenwerken, moeten we onze aanpak veranderen. Voor bestuurders betekent dit bijvoorbeeld dat zij **vakmanschap ontwikkelen op het gebied van kaderwerk**. Alle bestuurders doorlopen dit traject in vier jaar. Daarmee zijn zij in staat samenhangend te formuleren wat de bond wil bij een bedrijf, en wat daarvoor nodig is aan kwalitatief en kwantitatief kader. Kaderwerk maakt deel uit van het reguliere werk van bestuurders.
- **Informele leiders zijn krachtige kaderleden** die een voorbeeldfunctie hebben. We maken ze beter zichtbaar en lichten hun successen uit.

Diversiteit

- Iedereen kan meedoen bij Mijn FNV. We willen representatief zijn voor de maatschappij. Jong en oud en man en vrouw vinden een plek vinden bij ons. Ongeacht achtergronden, geaardheid, opvattingen en werkwijzen. De komende jaren gaan we daarom **diversiteit stevig verankeren in de activiteiten van de bond**. We zullen in de komende periode onze cijfers afzetten tegen die van de beroepsbevolking in onze sectoren. Op basis daarvan formuleren we concrete streefcijfers voor de groepen jongeren en vrouwen. De mate waarin we migranten organiseren, moet uit een steekproef blijken. We blijven deze groep wel registreren.
- Om meer **diverse leden te werven en door te laten stromen naar kaderwerk**, willen we geen eenmalige activiteiten. We richten onze inzet op geselecteerde bedrijven of sectoren en binden de mensen die we met die activiteiten aanspreken. Bijvoorbeeld door netwerken op te zetten en met hen in contact te blijven.

Eén FNV

- Een sterke bond houdt niet op bij de grenzen van FNV Bondgenoten. We willen **het merk FNV versterken en tegelijkertijd de herkenbaarheid van de sectoren vergroten**.
- We willen samenwerken binnen bedrijven en sectoren waar meerdere FNV bonden of sectoren van FNV Bondgenoten betrokken zijn. Daar zullen we het initiatief nemen tot een aantal samenwerkingsprojecten, zoals FNV Bouwplaats. Als mensen zich willen organiseren via de locatie waar ze werken, willen we dat mogelijk maken. Mogelijkheden voor intensieve **samenwerking binnen de FNV**, die de komende jaren langskomen, benaderen wij positief. Daarnaast willen we een aantal drempels wegnemen voor leden. Bijvoorbeeld door zaken te harmoniseren met de grootste vakbonden binnen de FNV.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Onze inspanningen moeten aantoonbaar effect hebben op de ledentevredenheid, de zichtbaarheid en het imago van FNV. Het kadertevredenheidsonderzoek levert een hogere waardering op, en hetzelfde zien we bij het ledenonderzoek naar de bekendheid van kaderleden.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- We bereiden in 2010 een extra congres voor dat in 2011 besluiten neemt over de verenigingsstructuur van FNV Bondgenoten
- We meten de tevredenheid van kaderleden met de organisatie van het kaderwerk en de bekendheid van kaderleden onder onze leden
- De kadersite wordt verder ontwikkeld
- Er gaan verschillende nieuwe kaderopleidingen van start, onder andere binnen organisering projecten
- Voor bestuurders organiseren we trainingen rondom kaderwerk
- We ondernemen gerichte activiteiten om de diversiteit van ons (kader)ledenbestand te vergroten en formuleren streefcijfers ten aanzien van het aantal vrouwen en jongeren
- Het project FNV Bouwplaats gaat van start

3.2 Grenzeloos Solidair en Sociaal

FNV Bondgenoten heeft steeds meer te maken met bedrijven die internationaal opereren, werknemers die buiten hun landsgrenzen werken en internationale ontwikkelingen die onze (nationale) vakbondsagenda bepalen. Ook bij wereldwijd opererende bedrijven moet de positie van werknemers goed zijn, vinden we. We streven dan ook solidariteit na over de landsgrenzen heen en zetten ons wereldwijd in voor een sterke vakbondspositie. Dat is in het belang van werknemers in Nederland én daarbuiten.

Wat willen we de komende vier jaar aanpakken?

We willen het internationale en nationale vakbondswerk verbinden in sectoren en bedrijven waar kansen liggen om de positie van werknemers te verbeteren en om de vakbondsmacht te vergroten. Dat doen we samen met mensen, op thema's die mensen in de hele keten raken en herkennen. Decent Work (Gewoon Goed Werk) is daarbij het speerpunt. Ook willen we meer leidend zijn in het bepalen van de internationale vakbondsagenda. We willen vooral daar de samenwerking aangaan waar we onze doelen kunnen realiseren. Dat kan in sommige sectoren leiden tot een herschikking van mensen en middelen in relatie tot het internationale vakbondswerk in de Europese en mondiale vakorganisaties. We verbeteren de positie van werknemers wereldwijd direct via collectieve afspraken of door samenwerking met andere vakbonden. Daarnaast ondersteunen we projecten op plaatsen waar het vakbondswerk ernstig wordt bedreigd.

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

Instrumenten voor internationaal werk

- We kennen **verschillende instrumenten voor het internationale werk**, zoals de Company Monitor, het Gewoon Goed Werk label en International Framework Agreements (IFA's)¹.

Gerichte inzet in bedrijven / sectoren

- Eind 2013 zijn we erin geslaagd om **onderwerpen op internationaal vlak te agenderen in tenminste twee nieuwe bedrijven** – naast de bedrijven waar wij nu Company Monitor inzetten – **en in vier sectoren**. We hebben de positie van werknemers en de vakbeweging versterkt. Internationaal werk is hier onderdeel van het reguliere vakbondswerk.

Internationaal kadernetwerk

- We zoeken mogelijkheden om een **internationaal netwerk van krachtige kaderleden** op te bouwen. Waar gewenst gebruiken we de organisering methode. Samen met deze kaderleden kunnen we achterhalen wat er op de werkvloer speelt en daar gericht actie op voeren.

Europa

¹ Zie voor meer informatie over de Company Monitor: www.fnvcompanymonitor.nl. IFA's zijn overeenkomsten tussen multinationals en de vakbeweging die gelden voor alle werknemers die wereldwijd in het bedrijf werkzaam zijn.

- Binnen Europa richten we ons op twee thema's: enerzijds het beïnvloeden van de Europese regelgeving om ons **pensioensysteem** in stand te houden en dit te propageren, anderzijds het dichtkneden van het **sociale lek**.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Onze inspanningen hebben meer effect als we ons werk beter afstemmen op de internationale vakbondsagenda en een grotere rol spelen in het bepalen van die agenda. We zullen zien dat de vakbondsnetwerken versterkt zijn. In de eerste plaats netwerken tussen vakbonden in landen waarin de bedrijven opereren waar wij actief zijn. Daarnaast netwerken tussen vakbonden waar we kennis en ervaring kunnen delen, bijvoorbeeld op het gebied van organiseren. In de sectoren en bedrijven waar we internationaal actief zijn, is de organisatiegraad toegenomen. Meer mensen verbinden zich aan ons; ons ledenaantal is toegenomen. We zijn internationaal zichtbaar en herkenbaar op het onderwerp Decent Work.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- Het project Pensioen in Europa evalueert en monitort in 2010 de ontwikkeling binnen Europese pensioenstelsels en signaleert welke gevolgen dit heeft voor ons eigen pensioenstelsel.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat hoog op de agenda. Dit gaat zowel over ketenaanpak in het buitenland als over de omgang met werknemers in Nederland. Decent Work en het toepassen van de cao staan daarbij centraal.
- We vragen het kabinet om in Europa het advies van de SER uit te dragen waarin staat dat bescherming van werknemers in de Europese Unie net zo veel gewicht moet hebben als de economische vrijheden waarop de Unie gegrondvest is.

3.3 Gewoon Goed Werk

In Nederland werken veel mensen met een laag salaris en onder onzekere, slechte omstandigheden. FNV Bondgenoten vindt dat iedereen recht heeft op gewoon goed werk. Dat wil zeggen: gelijke arbeidsvoorwaarden voor gelijk werk, gezond werk en een fatsoenlijk pensioen. Of je een vast contract hebt of niet, of je Nederlander bent of niet, of je baan is ge-outsourced of niet.

Dat vraagt om een stevig solidair fundament; in Nederland, in Europa en zelfs wereldwijd.

Wat willen we de komende vier jaar aanpakken?

Iedereen heeft recht op gewoon goed werk. Maar momenteel werken in Nederland 1,5 miljoen mensen onder slechte omstandigheden, slecht betaald met een onzekere toekomst. Vaak werken ze als uitzendkracht of met een ander flexibel contract, soms met een vast contract dat te klein is om van te bestaan. Het gaat ook over mensen die werken op opdrachtbasis, payrollers en zzp-ers. Deze mensen zijn vaak geen lid van FNV Bondgenoten. Want cao's die wij afsluiten kennen soms afspraken die bepaalde groepen werknemers uitsluiten, die worden toegejuicht door de werkgever en soms door de vaste kern leden in dat bedrijf. Deze mensen met slecht werk worden nog onvoldoende gehoord. Collectieve regelingen waarbij wij betrokken zijn, bieden daardoor voor deze groep nog te weinig soelaas.

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

Gelijk loon voor gelijk werk

- **Ongeacht de contractvorm heeft iedereen recht op de arbeidsvoorwaarden van het bedrijf waarvoor hij werkt.** En op respect. We vinden samen met mensen de kracht om hun situatie te verbeteren. Een goed voorbeeld daarvan zijn de schoonmakers die met ondersteuning van de bond respect afdwongen door zich weerbaar te maken.
- **Als we afspraken maken over arbeidsvoorwaarden, pensioenen en arbeidsomstandigheden, gelden die voor iedereen die dat werk doet.** Daarbij betrekken we de belangen van mensen die nog

ondervertegenwoordigd zijn binnen onze achterban. We luisteren dus niet alleen naar onze leden, maar ook naar de potentiële leden. De bond is een plek waar beide groepen rekening houden met elkaar. Werknemers hebben de taak om collega's op te roepen tot solidariteit met de groepen die helemaal geen werk of geen fatsoenlijk werk hebben.

Dekkingsgraad

- De **dekkingsgraad** - het percentage werknemers dat onder een cao valt - **is toegenomen met 10 tot 15%**.

Basisrechten

- We besteden **meer aandacht aan het regelen van de basisrechten**; het vakbondsrecht op toegang tot de werkplek staat bijvoorbeeld hoog op onze agenda. Eind 2013 is dit geregeld in 250 cao's. Daarnaast maken we afspraken over faciliteiten voor kaderleden.

Pensioenen

- De discussie over ons **pensioenstelsel** wordt eind 2009 actueel. We zullen die gaan voeren, met als resultaat een toekomstbestendig pensioenstelsel dat een goede inkomenssituatie creëert tegen acceptabele kosten, waar werknemers op kunnen vertrouwen. Ook in de toekomst.

Gewoon goed werk label

- We ontwikkelen het **Gewoon Goed Werk label**. We bepalen wat we ermee willen bereiken en op welke manier we het vakbondswerk op de werkvloer kunnen ondersteunen met dit label.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Mensen met en zonder gewoon goed werk worden met elkaar verbonden. Daardoor groeit de aantrekkingskracht van de bond en stijgt de organisatiegraad. We zijn zichtbaar en herkenbaar op het onderwerp Gewoon Goed Werk.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- In 2010 onderzoeken we hoe we het vakbondswerk optimaal kunnen ondersteunen met het Gewoon Goed Werk label.
- We mengen ons actief in de discussie over ons pensioenstelsel en de besturing van de pensioenfondsen. Bovendien maken we afspraken die een degelijk, toekomstbestendig pensioenstelsel opleveren.
- Binnen het arbeidsvoorwaardenbeleid zetten we de positieve lijn van het afgelopen seizoen voort. Dat betekent dat wij blijven inzetten op afspraken over gelijk werk, gelijk loon; inperking van flexwerk; vast werk voor vaste mensen en het schrappen van afspraken die negatief van de flexwet afwijken.
- Een uitdaging is om het komende jaar het vakbondswerk op de prioriteit 'veilig en gezond werken' zichtbaar en herkenbaar te maken op de werkvloer.
- We gaan ons verzetten tegen de marktwerking in sectoren waar deze zorgt voor (verdere) uitholling van rechten van werknemers. Hiertoe ontwikkelen we in FNV-verband een toetsingskader.

3.4 Participatie (winnen met leren)

Werk is voor veel mensen niet alleen een manier om een inkomen te verwerven: krachtige mensen zijn gericht op groei in hun vak en weten wat ze nodig hebben om zich in hun werk te ontwikkelen. FNV Bondgenoten helpt mensen hun eigen kracht te ontdekken en te ontwikkelen. Ook vinden we dat iedereen mee moet kunnen doen aan de arbeidsmarkt, op een manier die bij hem of haar past.

Wat willen we de komende vier jaar aanpakken?

FNV Bondgenoten wil het mensen mogelijk maken om aan hun eigen kracht te werken. Iedereen moet kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt en zich in zijn werk kunnen ontwikkelen. Op een manier die bij hem past en zo intensief als hij wenst. We voeren vaker gesprekken met ondernemingsleidingen over de inrichting en strategie van de organisatie. Want de manier waarop bedrijven het werk organiseren, beïnvloedt de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. En andersom hebben krachtige mensen invloed op de arbeidsorganisatie.

Participatie gaat ook over (weer) mee kunnen doen. Over mensen die langs de lijn staan weer een plek geven op de arbeidsmarkt. En over de sociale zekerheid voor die perioden in het leven dat het niet lukt of niet meer hoeft.

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

Ontwikkeling van mensen

- **We ondersteunen mensen om te achterhalen en te realiseren wat zij nodig hebben om zich te ontwikkelen.** Dat doen we vanuit het idee dat mensen goed werk willen afleveren. Dat vraagt om een andere werkwijze. We willen werknemers ondersteunen die ruimte willen creëren in hun organisatie, zodat ze hun werk beter kunnen doen en hun potentieel beter tot zijn recht komt. We voeren verschillende projecten, zoals FNV Professionals, uit op de werkvloer, om te onderzoeken hoe de bond mensen hierin kan ondersteunen. We betrekken hierbij kaderleden.
- We onderzoeken onder andere hoe we **loopbaanadvies versterkt in willen zetten in bedrijven.** Daarbij onderscheiden we ons van andere aanbieders door onze onafhankelijke positie. Het belang van de werknemer is ons belang, dat is onze sterkste waarde. Bij ons ben je veilig. Op basis daarvan kunnen wij de loopbaanontwikkeling en de ontwikkeling van het vakmanschap van werknemers ondersteunen.
- We hebben al veel instrumenten in huis om mensen te ondersteunen in de ontwikkeling in hun werk. **Alles wat we al in huis hebben zullen we meer samenhangend presenteren op het moment dat dit voor mensen relevant is.** FNV Bondgenoten wordt zichtbaar een partij die ondersteuning biedt bij de ontwikkeling van mensen.

Ondernemingsraad als partner

- **We werken strategischer samen met ondernemingsraden,** op een oprechte, gelijkwaardige manier. Een OR heeft immers invloed op de inrichting van een onderneming. Te vaak maken we een cao-afpraak waarbij de OR een taak krijgt toebedeeld, die we vervolgens over de schutting gooien. We zullen juist de verbinding met ondernemingsraden zoeken. We kunnen alleen een gezamenlijke agenda ontwikkelen als de OR-leden dichtbij staan en deel uitmaken van de kaderstructuur binnen het bedrijf. Bovendien hebben ze ondersteuning nodig van bond en kaderleden.

Instreamafspraken

- **De positie van (gedeeltelijk) arbeidsgehandicapten is verbeterd,** doordat wij instroomafspraken maken voor deze groep. We leggen onze ambitie vast in streefcijfers. Afhankelijk van de resultaten die we behalen, pleiten we op termijn voor wettelijk vastgelegde quota.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Onze leden en potentiële leden zien ons als een partner, een maatje voor de eigen ontwikkeling. Ze voelen zich veilig bij ons. We zijn zichtbaarder geworden op dit onderwerp. De ondernemingsraad is meer onderdeel van het vakbondswerk geworden. OR-leden vinden dat ze bij de bond horen. Meer mensen nemen deel aan de arbeidsmarkt. Vakmanschap wordt meer erkend. En komt vaker terug in onze uitingen.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- We starten tien projecten om mensen te ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Evaluatie van deze initiatieven leidt tot 'best practices' op dit gebied, waardoor we de dienstverlening de komende jaren verbeteren. We onderzoeken zo onder andere hoe we loopbaanadvies willen inzetten.
- Bijzondere aandacht krijgt de jeugdwerkloosheid en de 4x4 regeling voor jongeren.
- We pleiten daarnaast voor continuering van de deeltijd-WW.
- We willen onder meer aanvullende scholing voor iedereen mogelijk maken en de doelgroep voor EVC (Erkenning van Verworven Competenties) verbreden.
- Intersectorale mobiliteit moet meer handen en voeten krijgen in werk-naar-werk-trajecten in sociale plannen.
- We willen het komend cao-seizoen ook extra inzetten op scholing voor flexkrachten.
- We maken concrete afspraken met werkgevers over instroomcijfers van jongeren, (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en langdurig werklozen.

3.5 Waarop rapporteren we in elk geval in 2010

We hebben vastgesteld wat we gedurende de hele congresperiode willen bereiken en hebben verschillende activiteiten benoemd die we in 2010 gaan ondernemen. Hierop rapporteren we elk kwartaal aan de Bondsraad. Onderstaande onderwerpen en indicatoren komen in die rapportage in elk geval terug.

Mijn FNV

- Ontwikkeling van kaderwerk
- Kadertevredenheid (uitgedrukt in een rapportcijfer)
- Bekendheid van kaderleden
- Aantal kaderleden dat een opleiding krijgt van FNV Bondgenoten
- Aantal bestuurders dat een opleiding over kaderwerk volgt
- Aantal bezoekers van de kadersite
- Project verenigingsdemocratie
- Één FNV (samenwerking in FNV-verband)
- Zichtbaarheid van FNV
- Ledentevredenheid
- Diversiteit
- Aantal en aard van de klachten

Grenzeloos Solidair en Sociaal

- Internationale projecten
- Pensioenen in Europa
- Sociaal lek

Gewoon goed werk

- Aantal werknemers waarvoor we afspraken maken over gelijk loon voor gelijk werk (loon inlener)
- Aantal werknemers waarvoor we 9 uit 12 afspraken maken
- Aantal werknemers waarvoor we afspraken maken over combinatie zorg en werk
- Aantal werknemers waarvoor we afspraken maken over vakbondsrechten
- Aantal werknemers waarvoor we afspraken maken over zeggenschap over werktijden
- Gewoon Goed Werk label
- Veilig en gezond werken
- Marktwerking
- Loon- en pensioenontwikkeling

Participatie

- Aantal werknemers waarvoor we afspraken maken over scholing
- Aantal flexkrachten waarvoor we afspraken maken over scholing
- Aantal werknemers waarvoor we instroomafspraken maken
- Projecten rondom ontwikkeling van mensen en loopbaanadvies
- Jongeren

4. Krachtige medewerkers

'Samen door de oranje wasstraat'

'Ik ben blij met deze inspirerende vertaling van de congresbesluiten. We hebben er met elkaar met veel enthousiasme aan gewerkt. Samen gepraat over de invulling van dit werkplan. Of, zoals het Hoofdbestuur wel eens zegt, we zijn samen door de oranje wasstraat gegaan.'

José Hendriksen, algemeen directeur

Als werkorganisatie binnen een vakbond heb je een bijzondere positie. Wij vragen van onze vakvrouwen en vakmannen de belangen van onze bond en haar leden te behartigen. Daar hoort vrijheid bij, en het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid. Vrijheid en verantwoordelijkheid, twee kanten van dezelfde medaille. Wij zetten in op de ontwikkeling van vakmanschap en leiderschap waarbij vertrouwen de basis vormt.

Samen met het kader is een krachtige werkorganisatie met krachtige medewerkers hét kapitaal om de doelstellingen van FNV Bondgenoten te realiseren. Dat vinden we belangrijk en daar investeren we in.

Wat willen we de komende vier jaar aanpakken?

Wij willen de ruimte geven aan de ontwikkeling van diversiteit in werkwijze en op de werkvloer. De doorstroom van vrouwen bevorderen en meer kleur in de organisatie realiseren. Talentontwikkeling voor onze vakvrouwen en -mannen bevorderen. Ook de aansluiting van het beleid van de vereniging en de uitvoering daarvan in de (werk)organisatie wordt verbeterd. Dit meerjarenwerkplan is hierin een belangrijke stap. We willen ook de stuur- en verantwoordingsinformatie doorontwikkelen. We vinden het belangrijk om te investeren in mensen zodat zij zich ontwikkelen tot krachtige medewerkers en het beste uit zichzelf halen. Ook streven we naar meer kwaliteit tegen minder kosten en daarmee een efficiëntere en effectievere inrichting van de organisatie.

Samengevat richten we ons op twee ontwikkellijnen:

- Krachtige mensen, samen sterker
- Meer kwaliteit tegen minder kosten

Welke resultaten hebben we in 2013 bereikt?

- Krachtige mensen, samen sterker
 - Een uitgangspunt is dat ons medewerkersbestand een **goede afspiegeling** is van de Nederlandse beroepsbevolking. Daar handelen we naar in het werving- en selectiebeleid.
 - Het bevorderen van de **ontwikkeling van vakmanschap** en van doorstroom naar andere functies staat centraal in ons opleidingsbeleid.
 - Het ziekteverzuim is afgenomen door **aandacht voor gezondheid** en werkdruk op de werkvloer. De ontwikkeling van een nieuw huisvestingsconcept draagt bij aan een prettige werkomgeving en bevordert de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen van FNV Bondgenoten.
 - We handelen volgens **onze waarden en normen**, die zijn vastgelegd in een gedragscode. Het is voor iedereen helder wat we daaronder verstaan.
 - Alle leidinggevenden zijn doordrongen van onze visie op **leiderschap** en handelen daarnaar. Centraal in de visie staan **vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Nieuwe leidinggevenden worden hierin getraind.
 - Aan het eind van deze congresperiode functioneert de planning- en controlcyclus optimaal. We hebben de **doelen van de vereniging goed doorvertaald** naar de werkvloer. Deze zijn bij iedereen bekend. Stuur- en verantwoordingsprocessen zijn ingericht.
- Meer kwaliteit tegen minder kosten

- **Wij hebben een 'meer kwaliteit tegen minder kosten' agenda.** Daarvan is een aantal grote trajecten uitgevoerd. Wij hebben daarin besparingen tussen de 10% en 40% gerealiseerd. Daarvan hebben we, als richtlijn, de helft besteed aan kwaliteitsverbetering en investering in onze medewerkers.
- We hebben het informatiebeleidsplan handen en voeten gegeven en administratieve processen en automatisering vereenvoudigd zodat **leden, kaderleden en medewerkers nog beter ondersteund** worden.

Welke effecten willen we op termijn zien van ons beleid?

Iedereen binnen de organisatie heeft kennis van de congresbesluiten en de missie van FNV Bondgenoten. Dit komt zichtbaar terug in de activiteitenplannen en werkzaamheden. We herkennen en erkennen wat er bij verschillende doelgroepen speelt en wat hen aanspreekt, doordat ons medewerkerbestand een goede afspiegeling is van de samenleving. Hierdoor verbetert de belangenbehartiging.

We sturen beter op het bereiken van doelen en geven de professional de ruimte om zichzelf te ontwikkelen in een prettige werkomgeving. Dit leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit en medewerkertevredenheid. Wij willen als organisatie en als werkgever bij de top van de non-profitsector horen.

De werkorganisatie, de kaderorganisatie en de vereniging zijn efficiënter ingericht. Wij leveren meer kwaliteit tegen minder kosten. Dit leidt tot een hogere tevredenheid van (interne) klanten en levert structureel middelen op om de exploitatie sluitend te houden en nieuw beleid (zoals organisering) vorm te geven.

Wat gaan we in elk geval doen in 2010?

- Begin 2010 start de leergang voor ervaren bestuurders
- In de werkoverleggen is er aandacht voor de uitgangspunten van FNV Bondgenoten en de betekenis daarvan voor het eigen werk
- De visie op leiderschap wordt breed geïntroduceerd in de organisatie
- We onderzoeken hoe we allochtone en vrouwelijke kandidaten voor vacatures beter kunnen bereiken en intern beter kunnen laten doorstromen
- In FNV-verband bespreken we de samenstelling van ons medewerkersbestand en maken we afspraken over streefcijfers
- We blijven sturen op een aantal organisatiebrede indicatoren waaronder begroting, fte's, ziekteverzuim en de gesprekscyclus
- De planning- en controlcyclus ontwikkelen we verder door
- Wij geven uitvoering aan het informatiebeleid en het huisvestingsproject

Waarop rapporteren we in elk geval in 2010?

- Ziekteverzuim maximaal 4%
- Werken binnen de begrote formatie (fte)
- Diversiteit medewerkersbestand
- Visie op leiderschap
- Meer kwaliteit tegen minder kosten

5. Begroting

'Bewust budget vrijmaken voor organisering'

'In dit werkplan hebben we een structurele ombuiging gemaakt. Willen we krachtige mensen ontwikkelen, dan moeten we daarin investeren. Organisering is weliswaar arbeidsintensief, maar ook heel effectief. Vandaar dat we hier bewust geld voor vrijmaken. Bij andere projecten en activiteiten hebben we keuzes moeten maken: schrappen of goedkoper maken.'

Willem Noordman, Hoofdbestuurder

Onze financiële kaders blijven gelijk aan die van de afgelopen jaren. Daarmee blijven ook onze uitdagingen op financieel gebied dezelfde. Er is één belangrijke verandering. Waar we jaren achtereenvolgend in de begroting rekening hielden met een daling van het ledenbestand van 1%, vertrouwen we erop dat we in 2010 minimaal het ledenaantal van eind 2009 kunnen vasthouden. Dat is voor de begroting nog altijd voorzichtiger dan onze doelstelling van een stijging van 9.000 leden.

Sluitende begroting

We houden vast aan een sluitende begroting. Dit is opnieuw gelukt. De ledengroei die we in 2009 hebben gerealiseerd, draagt daar in belangrijke mate aan bij. Ledengroei blijft ook in de toekomst noodzakelijk, niet alleen voor een sluitende begroting maar ook omdat meer leden meer slagkracht betekent. Daarnaast blijven we streven naar meer kwaliteit tegen minder kosten en naar hogere overige opbrengsten.

Organisering

We maken ook geld vrij uit de bestaande activiteiten en middelen om vorm te geven aan nieuw beleid zoals dat op het congres in 2009 is vastgesteld. *Van oud naar nieuw* noemen we dat. We zijn er trots op dat dit de verwachte bijdrage van € 2 miljoen heeft opgeleverd. Die wordt nu ingezet voor met name organisatie.

Balans

Onze balans lijkt zich in 2009 te herstellen, maar voldoet nog niet aan de vastgestelde normen voor vermogensomvang en buffers. Wij blijven daarom zoals gebruikelijk een financieel resultaat van per saldo nihil begroten. De eventuele positieve uitkomsten gebruiken we voor herstel van ons vermogen en de buffers. De weerstandskas wordt verder versterkt door dotatie ten laste van de exploitatie.

Vooruitblik

De komende jaren zetten we deze lijn voort. We blijven sluitende begrotingen presenteren. Uit voorzichtigheid begroten we, ondanks de inzet op ledengroei, een 'nulgroei'. In 2011 en 2012 willen we nog eens € 1 miljoen vrijmaken voor nieuw beleid, zodat we uiteindelijk € 4 miljoen structureel kunnen inzetten voor organisatie. We verwachten hierin van alle organisatieonderdelen een bijdrage. De contributiestijging blijft beperkt, volgens de eerder afgesproken methodiek.

5.1 Begroting 2010

Resultaat naar kostensoort (x 1.000)	Begroting 2010	Begroting 2009	Vershil	Vershil in %
Contributieopbrengsten	73.711	71.842	1.869	2,6%
Fonds- en werkgeversbijdragen	23.379	22.914	465	2,0%
Overige opbrengsten	3.049	2.798	251	9,0%
Totaal opbrengsten	100.139	97.555	2.585	2,6%
Personeelskosten	57.130	53.901	3.229	6,0%
Huisvestingskosten	8.855	8.772	83	0,9%
Afschrijvingskosten	3.127	3.339	-212	-6,4%
Overige kosten	22.250	23.108	-858	-3,7%
Betaalde contributies, bijdragen en subsidies	7.714	7.452	262	3,5%
Dotatie weerstandskas	957	935	22	2,4%
Totaal kosten	100.033	97.507	2.526	2,6%
Operationeel resultaat (bondshuishouding)	107	48	59	124,0%
Financieel resultaat	0	0	0	0,0%
Resultaat	107	48	59	124,0%
Resultaat naar kostenplaats (x 1.000)	Begroting 2010	begroting 2009	Vershil	Vershil in %
Collectief incl. TDK	-30.111	-27.227	-2.884	10,6%
Individueel	-18.430	-17.768	-663	3,7%
Ondersteunende diensten & Directie	-28.789	-29.660	871	-2,9%
Hoofdbestuur, SLAG, Adviesgroep, Communicatie	-10.645	-11.320	676	-6,0%
Centrale Organisatie	88.082	86.023	2.059	2,4%
Resultaat	107	48	59	124,0%
Contributie	Begroting 2010	begroting 2009	Vershil	Vershil in %
Gemiddeld ledental	478.500	467.650	10.850	2,3%
Gemiddelde contributie	12,97	12,93	0,04	0,3%
Bruto contributie (x 1.000)	74.456	72.568	1.888	2,6%
Inningsverlies (x 1.000)	-745	-726	-19	2,6%
Totaal contributie (x 1.000)	73.711	71.842	1.869	2,6%
Fonds- en bedrijfsbijdragen (x 1.000)	Begroting 2010	begroting 2009	Vershil	Vershil in %
(Ge-AVV-de) fondsen	18.037	17.437	600	3,4%
Overige bedrijfsbijdragen	5.342	5.477	-135	-2,5%
Totaal fonds- en bedrijfsbijdragen	23.379	22.914	465	2,0%
Personeelskosten (x 1.000)	Begroting 2010	begroting 2009	Vershil	Vershil in %
Bruto salarissen incl. VT en EJU	36.759	35.275	1.484	4,2%
Pensioenlasten	7.232	6.935	297	4,3%
Sociale lasten	4.835	4.458	377	8,5%
Overige personeelskosten	8.975	7.982	993	12,4%
Doorberekende personeelskosten	-672	-749	77	-10,3%
Totaal personeelskosten	57.130	53.901	3.229	6,0%
Overige kosten (x 1.000)	Begroting 2010	begroting 2009	Vershil	Vershil in %
Kantoorkosten	4.812	5.404	-592	-11,0%
Automatiseringskosten	1.350	1.361	-11	-0,8%
Kosten publiciteit, promotie en werving	5.502	5.949	-447	-7,5%
Algemene kosten	3.683	3.067	616	20,1%
Kosten verenigingswerk	4.256	4.711	-455	-9,7%
Kosten individuele dienstverlening	2.014	1.983	31	1,6%
Saldo bijzondere opbrengsten en kosten	633	633	0	0,0%
Totaal overige kosten	22.250	23.108	-858	-3,7%

Toelichting begroting 2010

In de bovenstaande taakstellende en sluitende begroting 2010 hebben we de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van 2009 weergegeven. Hieronder lichten we verbanden tussen (gewijzigd) beleid en de begroting toe.

Operationeel resultaat (resultaat bondshuishouding)

De opbrengsten stijgen naar € 100,1 miljoen en de kosten naar € 100 miljoen. Dit is een stijging van € 2,5 miljoen (2,6 %) ten opzichte van de begroting 2009.

Contributieopbrengsten

Bij de bepaling van de contributieopbrengsten hebben we rekening gehouden met de voorstellen tot aanpassing van de contributie. Hierbij houden we rekening met een contributiestijging op basis van de prijs- en loonindex van 1,73%, met een contributiedaling door de vergrijzing en een begin- en eindstand van 478.500 leden. Evenals in voorgaande jaren is de ledenontwikkeling in de begroting, met een gelijkblijvend ledenaantal, voorzichtiger dan onze ledendoelstelling. Per saldo stijgt de contributie met € 1,9 miljoen (2,6%) ten opzichte van de begroting 2009.

Fonds- en werkgeversbijdragen en overige opbrengsten

De fonds- en bedrijfsbijdragen zijn begroot op € 23,4 miljoen, een stijging van € 0,5 miljoen (2,0 %) ten opzichte van 2009. Dit is iets meer dan de index van 1,5% vanwege extra opbrengsten. Evenals in de begroting 2009 is een percentage van 12% in mindering gebracht. Dit percentage achten wij blijvend noodzakelijk om onze onafhankelijkheid in het cao-overleg te behouden en om andere onzekerheden rond deze opbrengsten af te dekken. De overige opbrengsten betreffen de vacatiegelden en de dossieropbrengsten vanuit de individuele dienstverlening.

Organising

Wij hebben voor € 2,0 miljoen aan middelen vrijgemaakt en zetten dit in voor organising. In de begroting 2010 is nu in totaal € 2,6 miljoen voor organising opgenomen, waarvan 60% personeelskosten (22 FTE) en 40% overige kosten.

Personeelskosten

De stijging van de personeelskosten met € 3,2 miljoen (6,0%) is vooral het gevolg van een toename van het aantal FTE's door organising en loonstijgingen. Daarnaast zijn extra tijdelijke personeelskosten opgenomen voor versterking van onze individuele dienstverlening in verband met de incidentele toename van ontslagdossiers. Het aantal FTE stijgt hiermee naar 715 FTE (vorig jaar 691,8 FTE),

Overige kosten

Het totaal van alle andere kosten daalt met € 0,7 miljoen. De daling is vooral het gevolg van de slag die we hebben gemaakt om middelen vrij te maken voor nieuw beleid.

Naast de reguliere activiteiten voor ledenwerving en ledenbehoud is in de begroting een budget van € 1,2 miljoen opgenomen voor het programma SLAG ten behoeve van verhoging van het ledental. In de algemene kosten en kosten verenigingswerk hebben we budget opgenomen ter voorbereiding van het congres Verenigingsdemocratie in 2011 en enkele specifieke activiteiten.

Incidentele subsidies en activiteiten

De opbrengsten en kosten die verband houden met incidentele subsidies en activiteiten hebben we in de begroting per saldo als € nihil opgenomen bij de post bijzondere opbrengsten en kosten. Dit betreft met name collectieve belangenbehartiging. De opbrengsten en kosten zijn beide € 5,5 miljoen en hiermee bekostigen we incidenteel circa 40 FTE. De (positieve/negatieve) resultaten van deelnemingen zijn niet opgenomen in de begroting.

Financieel en totaal resultaat

Het financieel resultaat is evenals vorig jaar gebudgetteerd op per saldo € nihil. Het totaal gebudgetteerde resultaat is daarmee gelijk aan het operationeel resultaat.

5.2 Meerjarenbegroting

Meerjaren begroting (bij ongewijzigd beleid) * € 1000	2010	2011	2012	2013
Contributieopbrengsten	73.711	74.124	74.544	74.970
Fonds- en werkgeversbijdragen	23.379	23.730	24.086	24.447
Overige opbrengsten	3.049	3.095	3.141	3.189
Totaal opbrengsten	100.139	100.949	101.771	102.605
Personeelskosten	57.130	58.095	59.052	60.024
Huisvestingskosten	8.855	8.988	9.123	9.259
Afschrijvingskosten	3.127	3.174	3.221	3.270
Overige kosten	22.250	22.584	22.923	23.266
Betaalde contributies, bijdragen en subsidies	7.714	7.830	7.948	8.067
Dotatie weerstandskas	957	971	986	1.001
Totaal kosten	100.033	101.642	103.252	104.887
Resultaat	107	-693	-1.481	-2.282
Belangrijkste uitgangspunten:				
Procentuele daling ledenstand	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gemiddelde ledenstand	478.500	478.500	478.500	478.500
Gemiddelde contributie voor inningsverlies	12,97	13,04	13,11	13,19
Daling gemidd contributie door wijziging ledensamenstelling	0,12	0,12	0,12	0,12
Stijging baten en lasten	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Inningsverlies	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%

Toelichting meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting blikken wij vooruit op onze uitdaging voor de komende jaren bij ongewijzigd beleid en de belangrijkste uitgangspunten. Uit de opstelling blijkt dat de begroting met ingang van 2011 niet sluitend is, als het ledental gelijk blijft en de vergrijzing zich doorzet. Het geschatte tekort loopt vanaf 2011 jaarlijks op met circa € 0,7 miljoen.

Daarnaast is besloten om ook binnen de begrotingen 2011 en 2012 ruimte vrij te maken voor nieuwe activiteiten (organising). We gaan uit van elk jaar een structurele investering van € 1 miljoen.

Sluitende exploitatie

Het ingezette beleid is erop gericht om de exploitatie sluitend te houden en middelen in de begroting vrij te maken voor nieuw beleid. De financiële exploitatie wordt sluitend als we jaarlijks 5.000 meer leden (1% groei) realiseren. Onze ledendoelstelling voor de komende jaren is met 9.000 meer leden aanzienlijk hoger dan deze 1% groei. Als we de ledendoelstelling realiseren, dan komen er dus ook middelen vrij voor nieuw beleid. Ook meer kwaliteit tegen minder kosten én meer overige opbrengsten zullen een flinke positieve bijdrage moeten leveren. Mocht blijken dat de bovenstaande bijdragen in totaal te gering zijn, dan is schoksgewijs ingrijpen op de kostenontwikkeling het onvermijdelijke scenario.