

De vakbeweging van de toekomst

Lessen uit het buitenland



Colofon

Uitgave:

Stichting FNV Pers

Auteur/onderzoeker:

Dirk Kloosterboer

Eindredactie:

Marketing & Communicatie FNV

Opmaak en druk:

FNV Repro

Amsterdam, april 2005

Inhoud

SAMENVATTING

INLEIDING

1. WAAROM VAKBONDSVERNIEUWING
 - 1.1 Crisis in de vakbeweging
 - 1.2 Nieuw elan
 - 1.3 Barrières en kansen

2. THEMA'S
 - 2.1 Etnische Minderheden
 - 2.2 Jongeren
 - 2.3 Werklozen
 - 2.4 Dienstensector
 - 2.5 Kaderleden, activisten en interne democratie
 - 2.6 Lokaal
 - 2.7 Lokaal economisch beleid
 - 2.8 Internationaal
 - 2.9 Coalities
 - 2.10 Strategische campagnes
 - 2.11 Politiek
 - 2.12 Denktanks
 - 2.13 Ledenwerving
 - 2.14 Reorganisaties en personeelsbeleid

3. VOORBEELDEN
 - 3.1 Justice for Janitors
 - 3.2 Wal-Mart
 - 3.3 Living Wage
 - 3.4 Union Cities en Street Heat
 - 3.5 Union Summer
 - 3.6 Steelworkers
 - 3.7 Worker Centres
 - 3.8 Stamford Organizing Project
 - 3.9 Organising Academy
 - 3.10 Autonome vakbonden In Frankrijk
 - 3.11 Euromayday
 - 3.12 Londen

4. LESSEN VOOR NEDERLAND

Literatuur

Afkortingen

Noten

Samenvatting

Crisis in de vakbeweging

In veel landen kampt de vakbeweging met dalende ledentallen en een negatief imago, en kost het haar steeds meer moeite om zich sterk te maken voor een rechtvaardige samenleving. Bedrijven zijn ongrijpbaar doordat ze internationaal opereren. Door de flexibilisering van het werk wordt de positie van werknemers kwetsbaarder en wordt het moeilijker om onderlinge solidariteit te organiseren.

Reagan in Amerika en Thatcher in Groot-Brittannië hebben bovendien een beleid ingezet dat erop gericht is om de positie van werknemers nog verder te verzwakken. Bedrijven maken hier gebruik van en stellen zich steeds harder op tegenover werknemers en hun organisaties. Ze huren *union busting consultants* in om de vakbond buiten de deur te houden. Uitwassen komen steeds meer voor: werknemers worden opgesloten om ze te dwingen onbetaald overwerk te doen, actieve vakbondsleden worden ontslagen, desnoods wordt een vestiging opgeheven om te voorkomen dat de vakbond voet aan de grond krijgt binnen een bedrijf.

En in Nederland?

De Nederlandse vakbeweging wist op 2 oktober 2004, samen met andere organisaties, meer dan 300.000 mensen te mobiliseren voor een demonstratie, die de regering dwong om haar beleid aan te passen. Alle verhalen over de vakbeweging als vergrijsd instituut dat zijn langste tijd gehad heeft, werden hiermee effectief naar de prullenmand verwezen. Er is echter geen reden om achterover te leunen. Het lukt de Nederlandse vakbeweging nog onvoldoende om jongeren en etnische minderheden aan zich te binden. Ook heeft ze nog geen adequaat antwoord op de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de internationalisering van de economie en de decentralisatie van veel overheidsbeleid.

De Nederlandse arbeidsmarkt is tot nog toe relatief immuun gebleven voor de verloedering die zich elders voordoet. Werknemers worden beschermd door arbowetgeving en door het minimumloon, en znodig kunnen ze terugvallen op de sociale zekerheid. Regels zijn echter aangescherpt, zonder dat voldoende wordt geïnvesteerd in werkgelegenheid en opleidingen. Werklozen staan steeds meer onder druk om slechte banen te accepteren. Sinds halverwege de jaren negentig is er dan ook een flinke toename van de armoede onder werkenden. Steeds meer mensen, vooral in de grote steden, worden heen en weer geslingerd tussen tijdelijke baantjes en de bijstand.

Nieuw elan

Vanuit Californië is een vernieuwingsbeweging ontstaan. Met creatieve, assertieve campagnes hebben vakbonden een aantal verbluffende successen weten te boeken, vaak in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Inmiddels probeert men de vernieuwingen ook in de rest van het land door te voeren. Soms stuit men daarbij op conservatisme en gevestigde belangen binnen de vakbeweging. Sommige bonden zijn terughoudend, maar de bonden die de nieuwe werkwijze hebben omarmd, zien hun ledentallen weer stijgen.

Hoewel in Amerika het meeste gebeurt, zijn er ook in Europa interessante ontwikkelingen. In Londen heeft een coalitie succes geboekt met een campagne voor fatsoenlijke salarissen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In Birmingham wist de vakbond samen met huurdersverenigingen een privatisering van sociale huurwoningen tegen te houden. In Frankrijk wisten schoonmakers samen met andersglobalisten af te dwingen dat de schoonmakers in hotels per uur in plaats van per kamer worden betaald. In Milaan ontstond een initiatief van flexwerkers, dat hard bezig is om uit te groeien tot een Europese beweging.

Jongeren, vrouwen, etnische minderheden

Vanouds hebben vakbonden hun aanhang vooral onder de 'traditionele' werknemers en kost het ze moeite om jongeren, vrouwen en etnische minderheden aan zich te binden. Ook het organiseren van de sterk groeiende dienstensector vormt een probleem. De nieuwe campagnes in Amerika zijn zelden op specifieke doelgroepen gericht. Wel zijn ze vaak gericht op sectoren waar relatief veel jongeren, vrouwen en etnische minderheden werken.

De vakbeweging weet met dit soort campagnes de diversiteit van haar aanhang te vergroten. In Californië bijvoorbeeld bestaat een groot deel van de ledengroei uit migranten en over het algemeen zijn dit enthousiaste vakbondsleden. Campagnes hebben dan ook een grotere kans op succes als er bij een bedrijf veel migranten werken. Datzelfde geldt overigens voor vrouwen.

Dat de achterban diverser wordt, heeft niet alleen te maken met de sectoren waar de vakbeweging zich op richt. Ook speelt een rol dat ze zich minder in de achterkamertjes ophoudt en meer acties op straat organiseert. Zo blijken de Street Heat Teams van de Amerikaanse lokale vakbeweging populair te zijn onder jongeren, vrouwen en etnische minderheden. Assertieve campagnes hebben de vakbeweging een 'cool' imago gegeven.

In Frankrijk blijkt de maatschappelijke betrokkenheid van jongeren uit acties bij bedrijven als de Ibis hotels, de Monoprix supermarkten, de Pizza Hut en McDonalds. Jongeren willen zich niet in het keurslijf van een hiërarchische organisatie laten dwingen; er moet ruimte zijn voor een eigen inbreng. Sommige vakbonden hebben moeite met deze houding, maar de autonome bonden van de Union Syndicale Solidaires kunnen er goed mee uit de voeten.

David en Goliath

In het voorjaar van 2004 voerde de supermarktgigant Wal-Mart een campagne van meer dan een miljoen dollar, om via een referendum gedaan te krijgen dat het bedrijf vrij spel zou krijgen in het Californische stadje Inglewood. Omdat Wal-Mart een zeer slechte reputatie heeft als werkgever, investeerde de lokale vakbeweging 110.000 dollar in een tegencampagne. Hoewel Wal-Mart dus tien keer zoveel geld in de campagne stak dan de vakbeweging, stemde zestig procent van de stemmers tegen het supermarktbedrijf.

Dit soort 'David en Goliath-overwinningen' komen regelmatig voor. Er zijn verschillende verklaringen voor deze overwinningen van de vakbeweging:

- * Meestal gaat men coalities aan met maatschappelijke organisaties. Samen sta je sterker. Bovendien laat je zien dat het niet alleen om een vakbondsbelang gaat, maar om een zaak die de hele samenleving aangaat.
- * De campagnes winnen aan kracht doordat de achterban actief wordt gemobiliseerd.
- * De vakbeweging komt goed beslagen ten ijs: door middel van gedegen onderzoek weet men de agenda te bepalen.
- * Sociale rechtvaardigheid is een populair thema, ook bij mensen van wie je dat niet direct zou verwachten. Bij de verkiezingen in 2004 bijvoorbeeld, werd in twee Amerikaanse staten het minimumloon door middel van een referendum verhoogd, mede dankzij de steun van veel Bush-stemmers.

Actieve achterban

Bij succesvolle campagnes ligt vaak een sterke nadruk op het zichtbaar maken van de steun van de achterban, door middel van demonstraties, massale opkomst bij hoorzittingen, bemensing van picket lines en soms ook hardere acties. Vaak wordt aanhangers ook gevraagd om een commitment aan te gaan, om nadrukkelijk uit te spreken dat ze beschikbaar zijn voor demonstraties en voor andere acties. Sommige Amerikaanse vak-

bondsafdelingen hebben bijvoorbeeld Street Heat Teams, die beschikbaar zijn voor politieke campagnes en voor ondersteuning bij het organiseren van vakbondsvijandige sectoren en bedrijven.

Aan de achterban wordt niet alleen gevraagd om een actieve rol te spelen bij demonstraties, maar ook in de bedrijven. Vakbonden die veel tijd en energie steken in strategische campagnes, kunnen hun leden in de bedrijven niet voortdurend bij de hand nemen. De nadruk ligt dan ook op het vormen van kadergroepen, die met enige training en specialistische ondersteuning zoveel mogelijk zelfstandig kunnen opereren.

Agenda bepalen

Bij meer dan honderd lokale overheden is het de Amerikaanse vakbeweging gelukt om een Living Wage-verordening af te dwingen, die bepaalt dat bedrijven die geld van de overheid krijgen, fatsoenlijke salarissen moeten betalen. Grote groepen werknemers zijn hierdoor boven de armoedegrens uitgetild. Deze successen zijn natuurlijk niet vanzelf tot stand gekomen; vaak voert het bedrijfsleven een agressieve en goed gefinancierde campagne om de politiek en de bevolking te overtuigen dat een dergelijke verordening een *job killer initiative* is. Over het algemeen hebben de voorstanders hun inhoudelijke verhaal echter beter op orde, mede dankzij gedegen onderzoek.

In San José heeft de vakbeweging een eigen onderzoeksinstituut opgericht, dat onder meer rapporten publiceerde over de onderkant van de arbeidsmarkt. Deze rapporten vestigden de aandacht op het gegeven, dat Silicon Valley niet alleen een paradijs voor succesvolle '*dot.com* ondernemers' was, maar dat er tegelijk een sterke toename was van onzekere armoedebaantjes. Dit onderzoek maakte de geesten rijp voor een Living Wage-verordening. Andere onderzoeken legden de basis voor het bouwen van 5000 sociale woningen en voor het opzetten van een publieke ziektekostenverzekering voor kinderen. Inmiddels heeft de vakbeweging in verschillende andere steden een vergelijkbaar onderzoeksinstituut opgezet.

Ook in Duitsland werkt de vakbeweging samen met bevriende onderzoeksinstellingen, om een stempel te drukken op de discussie over de regionale economie. Tegenover de commerciële adviesbureau's, die vooral de nadruk leggen op de internationale concurrentiekracht van de regio, plaatsen de vakbonden een uitgewerkte visie waarin de werkgelegenheid centraal staat.

Ideeën moet je niet alleen ontwikkelen en onderbouwen, maar je moet ze ook uitdragen. Veel vakbondsafdelingen in Amerika organiseren trainingen voor hun leden en voor sleutelfiguren uit maatschappelijke organisaties over de werking van de (regionale) economie, de machtsverhoudingen en de strategieën om meer sociale rechtvaardigheid tot stand te brengen.

Integrale campagnes

Het vlaggenschip van de vakbondsvernieuwing is de Amerikaanse Justice for Janitors (JfJ) campagne, waarmee een fatsoenlijk salaris werd afgedwongen voor het personeel dat kantoren schoonmaakt. Het was een lastige campagne, omdat de beheerders het schoonmaken hadden uitbesteed. Als het al zou lukken om betere salarissen af te dwingen bij een schoonmaakbedrijf, dan zou dit bedrijf te duur worden en zou de beheerder simpelweg een ander bedrijf inhuren. Het was dus noodzakelijk om ook de eigenaar van de kantoorpanden aan te pakken. Daarnaast speelde een rol dat de instroom van migranten uit Latijns-Amerika het voor de werkgever gemakkelijk maakte om werknemers tegen elkaar uit te spelen.

De JfJ-campagne was erop gericht om op alle mogelijke manieren druk uit te oefenen. Regelmatig organiseerden de schoonmakers demonstraties. Er werd een 'juridische guerrilla' gevoerd, de eigenaar van de kantoorpanden werd geconfronteerd met acties op zijn golfclub en straattheater bij zijn favoriete restaurant, er werd een vakbondsdelegatie uitgenodigd uit Denemarken (waar het hoofdkantoor van een schoonmaakbedrijf zat).

Het lukte de schoonmakers prima om de steun te verwerven van de publieke opinie, zeker nadat de politie op brute wijze vreedzame demonstranten had aangevallen.

Dit soort integrale campagnes, soms aangeduid als *corporate campaigns*, wordt steeds vaker toegepast, vooral tegen machtige en ongrijpbare multinationals. De werkwijze is ook met succes toegepast in Frankrijk en Noorwegen. Om een succesvolle campagne op te zetten, is het belangrijk om goed te weten hoe het bedrijf en de sector in elkaar zitten, zodat je weet wat de zwakke plekken zijn. Van het personeel van de Amerikaanse dienstenbond wordt wel gezegd, dat de Harvard Business Review hun belangrijkste bron van informatie vormt.

Druk van buitenaf

Soms kan een beetje druk van buitenaf helpen om vernieuwingen van de grond te krijgen. Zo zijn in Italië *comitati di base* opgericht door critici die vonden dat de grote vakcentrales te bureaucratisch en te weinig democratisch waren. In reactie hierop besloten de centrales onder meer om referenda in te voeren over sociale akkoorden, een initiatief waarmee ze hun positie belangrijk zouden versterken. In Amerika bestaan in veertig steden Jobs with Justice-coalities. Zij vormen een bondgenoot voor de vakbeweging, maar soms is hun rol ook om ingedutte vakbondsafdelingen wakker te schudden. De Nederlandse vakbeweging is onlangs uitgedaagd door een initiatief van flexwerkers, die van mening zijn dat de bonden zich teveel op de traditionele werknemer richten en dat ze mensen met een flexibel baantje niet echt iets te bieden hebben.

De vakbeweging kan natuurlijk ook zelf op zoek gaan naar input van buitenaf. Bijvoorbeeld door bij de werving van personeel op zoek te gaan naar mensen die ervaring hebben opgedaan bij andere sociale bewegingen. Zulke mensen blijken vaak een belangrijke rol te vervullen bij vernieuwingen. Daarnaast heeft de Amerikaanse vakbeweging het Union Summer-programma, waarin studenten gedurende drie weken kennis maken met de praktijk van het vakbondswerk. Veel deelnemers zijn vervolgens actief geworden op de campus, door Sweatshop- en Living Wage-campagnes op te zetten.

Lessen voor Nederland

De situatie in Amerika, maar ook in andere Europese landen, verschilt van die in Nederland. Buitenlandse ervaringen kunnen dus niet zomaar worden gekopieerd. Wel valt er wat van te leren. Aanknopingspunten zijn er bijvoorbeeld als het gaat om het voeren van integrale strategische campagnes om lastig te organiseren bedrijven en sectoren aan te pakken; het actiever betrekken van de achterban bij activiteiten; het nadrukkelijker stelling nemen tegen het tegen elkaar uitspelen van bevolkingsgroepen; het opzetten van denktanks die voeding geven aan de maatschappelijke discussie door geloofwaardige alternatieven aan te dragen voor het overheidsbeleid; en het opzetten van campagnes rond het lokale economische beleid, dat in Nederland aan belang wint door de nieuwe bijstandswet. Meer in het algemeen kan de buitenlandse ervaring de Nederlandse vakbeweging helpen om na te denken over haar eigen rol in de samenleving. Haar positie in de overlegeconomie is niet langer vanzelfsprekend. Enige inspiratie is welkom bij het streven naar een sterke vakbeweging die zich inzet voor rechtvaardigheid en die open staat voor alle groepen in de samenleving.

Inleiding

Het gaat goed met de Nederlandse vakbeweging. Op 2 oktober 2004 organiseerde ze samen met maatschappelijke organisaties een demonstratie waar meer dan 300.000 mensen aan meededen en die de regering dwong om haar plannen aan te passen. Ondertussen zijn er verschillende initiatieven voor vernieuwingen, die de vakbeweging klaar moet maken voor de toekomst. De FNV hervormt de interne democratie door via referenda de achterban te raadplegen over sociale akkoorden. Ze werkt aan plannen om jongeren-netwerken op te zetten en ze zet een callcentre in bij een actie om nieuwe leden te werven.

Tegelijk kampt de Nederlandse vakbeweging - net als haar collega's in andere landen - met een aantal structurele uitdagingen. Ze wordt geconfronteerd met ontwikkelingen zoals de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de decentralisatie van het overheidsbeleid en de internationalisering van de economie. Ook lukt het haar nog onvoldoende om jongeren, etnische minderheden en flexwerkers aan zich te binden. Al met al kan nog niet worden gezegd dat de vakbeweging voorbereid is op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Zoals gezegd, geldt dit ook voor de collega's in andere landen. Tot nog toe hebben we in Nederland relatief weinig gebruik gemaakt van de ervaring die elders is opgedaan. Over het algemeen zal het natuurlijk niet mogelijk zijn om ervaringen uit het buitenland te kopiëren, maar het is wel nuttig om er kennis van te nemen. Niet alleen omdat er iets van valt te leren, maar ook omdat de inventiviteit en de vastberadenheid van veel buitenlandse collega's een bron van inspiratie kunnen vormen.

Hieronder wordt, op basis van literatuurstudie, een overzicht gegeven van ontwikkelingen bij vakbonden in Amerika en Europa. Er is niet geprobeerd om een representatief beeld te geven van wat zich daar afspeelt; de nadruk ligt op vernieuwende initiatieven. Bovendien ligt het accent op ontwikkelingen in Amerika en daarbinnen in het bijzonder Californië: daar gebeuren nu eenmaal de interessantste dingen. De initiatieven die worden beschreven, hebben vooral betrekking op het organiseren van werknemers met middeninkomens of lagere inkomens, veel materiaal heeft betrekking op de dienstensector.

Het eerste deel beschrijft de achtergronden van de vakbondsvernieuwing. Het tweede deel behandelt verschillende doelgroepen en strategieën die een rol spelen bij deze vernieuwing. In het derde deel wordt een aantal concrete initiatieven nader uitgediept. Op veel plaatsen zijn verwijzingen naar andere paragrafen opgenomen. De tekst is dan ook niet zozeer bedoeld om van voor naar achter door te lezen, maar om in te bladeren. Hopelijk levert dit bruikbare ideeën op.

1. Waarom vakbondsvernieuwing

Mensen die lid zijn van een vakbond kunnen daar concrete voordelen aan overhouden, maar vakbonden zijn niet alleen van belang voor de leden. De rol van de vakbonden heeft een impact op de hele samenleving. Een hoge organisatiegraad gaat bijvoorbeeld, gemiddeld gesproken, samen met kleinere inkomensverschillen en met een kleiner aandeel slechtbetaalde banen. Vakbonden kunnen ook bijdragen aan het functioneren van de democratie. Door de opkomst bij verkiezingen te vergroten en door werknemers de kans te geven om invloed uit te oefenen op hun werkplek. Wat de vakbeweging doet heeft verder invloed op de werkgelegenheid; deze invloed kan positief of negatief uitpakken.¹

Vakbonden kunnen dus een belangrijk stempel drukken op de samenleving. Veel hangt ervan af welke keuzes ze maken. Komen ze alleen op voor de belangen van een bevoorrechte groep werknemers die al lid is, of proberen ze ook om nieuwe groepen bij de vakbeweging te betrekken? Beplemen ze banengroei ten koste van het milieu, of pleiten ze voor duurzame groei van de werkgelegenheid? Is er intern sprake van transparante democratische besluitvorming, of zijn er ondoorzichtige besluitvormingsstructuren? Komen ze actief op voor gelijke rechten, of blijft het bij vrijblijvende goede bedoelingen? Zien ze de leden als passieve consumenten, of moeten de leden juist actief vormgeven aan hun organisatie?

Juist nu de toekomstige rol van de vakbeweging onzeker is, krijgen deze vragen extra urgentie. Dit geldt des te meer, omdat ze niet los te zien zijn van ontwikkelingen zoals de internationalisering van de economie en de flexibilisering van de arbeid. In veel landen wordt dan ook gediscussieerd over de rol en de toekomst van de vakbeweging, zowel binnen de vakbeweging als daarbuiten. Deze discussie wordt gevoed door belangrijke vernieuwingen die zich bij sommige bonden voordoen.

1.1 Crisis in de vakbeweging

In veel landen kampt de vakbeweging met problemen. De organisatiegraad daalt en de gemiddelde leeftijd van de vakbondsleden stijgt, omdat het moeite kost om jongeren te werven. Ondertussen hebben vakbonden vaak een negatief imago. Dit geldt in sterke mate voor de Amerikaanse vakbeweging, die te maken heeft gehad met corruptie en maffiapraktijken. Meer in het algemeen krijgen de vakbonden voor de voeten geworpen, dat ze te defensief vasthouden aan verworven rechten, waardoor ze de broodnodige vitalisering van de economie zouden belemmeren en daarmee de werkloosheid zouden laten oplopen. Een ander probleem waar vakbonden mee kampen is dat werkgevers steeds ongrijpbaarder worden, doordat zij productie naar het buitenland kunnen verplaatsen, werkzaamheden uit kunnen besteden, gebruik kunnen maken van kwetsbare groepen werknemers zoals illegale immigranten en doordat dienstverbanden steeds flexibeler worden. Dit alles biedt ze mogelijkheden om verschillende groepen werknemers tegen elkaar uit te spelen.

Ook van belang is de uitholling van de sociale zekerheid. Als dit vangnet wegvalt, worden werknemers nog afhankelijker van hun werkgever, waardoor hun positie verzwakt en het voor de vakbonden moeilijker wordt om een vuist te maken.

Ondertussen worden vakbonden steeds meer tegengewerkt door overheden. In de jaren tachtig ging Reagan het conflict aan met de luchtverkeersleiders en Thatcher met de mijnwerkers. Tegelijkertijd werd wetgeving ingevoerd die de positie van de vakbeweging zou verzwakken. Een voorbeeld hiervan zijn bepalingen die het moeilijker maken om te staken, om de politiek te beïnvloeden en om actie te voeren uit solidariteit met werknemers bij andere bedrijven.

De afgelopen maanden is de positie van werknemers in Amerika nog verder verzwakt. Het wordt de vakbonden moeilijker gemaakt om werknemers met een tijdelijk contract te organiseren en om financiële informatie te vergaren over bedrijven. Werknemers die geen lid zijn van een vakbond hebben niet langer het recht om een collega mee te nemen als ze door een leidinggevende op het matje worden geroepen. Bedrijven krijgen meer mogelijkheden om werknemers uit te sluiten – een soort omgekeerde staking.²

Doordat overheden minder sterk opkomen voor de rechten van werknemers, wordt het voor bedrijven steeds gemakkelijker om zich hard op te stellen tegenover de vakbonden. Het supermarktbedrijf Wal-Mart is het belangrijkste symbool voor deze ontwikkeling (§ 3.2), maar het verschijnsel wordt steeds algemener. Amerikaanse bedrijven huren vaak *union busting consultants* in om de vakbond buiten de deur te houden. Een van de meest gebruikte technieken is de *one-on-one*, waarbij een individuele werknemer aan een intimiderend kruisverhoor wordt onderworpen. Andere veelgebruikte technieken zijn het vertonen van video's waarin de vakbond wordt zwartgemaakt en het dreigen met sluiting van de vestiging. In een kwart van de confrontaties tussen vakbonden en bedrijven worden activisten ontslagen. Dit is verboden, maar de sancties hierop stellen weinig voor. Inmiddels zijn er ook Britse bedrijven die Amerikaanse *union busting consultants* inhuren.³

In Nederland leek de regering van plan te zijn om de macht van de vakbeweging in te perken, maar sinds de succesvolle demonstratie op 2 oktober 2004 is daar wat minder van vernomen. Bij sommige bedrijven lijkt sprake van een hardere opstelling, zo werd de supermarkt Aldi veroordeeld omdat het bedrijf een werknemer had ontslagen vanwege vakbondsactiviteiten. Van groot belang is verder de aanscherping van de bijstand, waardoor werklozen steeds meer onder druk komen te staan om slechte baantjes te accepteren. Sinds halverwege de jaren negentig is de armoede onder werkenden flink toegenomen. Steeds meer werknemers, vooral in de grote steden, worden heen en weer geslingerd tussen tijdelijke baantjes en de bijstand. Het valt te verwachten dat dit verschijnsel verder toeneemt door de invoering van de nieuwe bijstandswet.⁴

1.2 Nieuw elan

Vanaf eind jaren tachtig begon in Californië een tegenbeweging op gang te komen. Een bekend voorbeeld is de Justice for Janitors-campagne van de dienstenbond SEIU, die met veel creativiteit en doorzettingsvermogen in een moeilijke situatie een belangrijke overwinning wist te behalen. De voorzitter van de SEIU, John Sweeney, werd in 1995 voorzitter van de vakcentrale AFL-CIO. Zijn bestuur, dat bekend staat als het New Voice leadership, maakte zich sterk om de nieuwe werkwijze landelijk ingevoerd te krijgen.

Deze werkwijze bestaat uit assertieve, zelfverzekerde campagnes, waarbij de vakbeweging actief de publiciteit zoekt. Zij profileert zich niet alleen op de directe materiële belangen van werknemers maar ook op maatschappelijke thema's zoals mensenrechten en sociale rechtvaardigheid. Zij gaat coalities aan met maatschappelijke organisaties, speelt een actieve rol op lokaal niveau en legt sterke nadruk op het organiseren van nieuwe groepen werknemers, waaronder etnische minderheden.

Op dit moment kan nog niet worden gezegd dat de nieuwe aanpak zonder meer succesvol is. De Amerikaanse vakbeweging als geheel, is er nog niet in geslaagd om de organisatiegraad te verhogen, om vakbondsvijandige regelgeving terug te laten draaien of om de herverkiezing van president Bush tegen te houden. Tussen 1995 en 2000 is het jaarlijkse aantal nieuwe leden weliswaar gestegen van minder dan 100.000 tot 350.000, maar dat is nog niet voldoende om het aantal afhakende leden te compenseren. Laat staan om de organisatiegraad in stand te houden bij een groeiend aantal werknemers. Inmiddels is er binnen de AFL-CIO een stevige discussie ontstaan over hoe het verder moet met de vakbeweging.⁵

Toch zijn er wel degelijk campagnes en projecten uitgevoerd die zeer succesvol waren en die wezenlijke verbeteringen tot stand hebben gebracht, juist ook voor de mensen die het het hardste nodig hebben. Ook blijkt dat de bonden die de nieuwe werkwijze het meest consequent hebben doorgevoerd, hiervoor zijn beloond met overtuigende ledengroei. Een van de weinige staten waar de vakbeweging grote groepen nieuwe werknemers heeft georganiseerd is Californië, de winst is hier het grootste onder vrouwen en minderheden. De meest innovatieve bond, de SEIU, is tegelijk ook verreweg de meest succesvolle als het gaat om het organiseren van nieuwe werknemers.⁶

Het voorbeeld van de Amerikaanse vakbeweging heeft vooralsnog vooral navolging gekregen in andere Angelsaksische landen. Zo zet de Britse TUC in op een dubbele strategie, waarbij men de samenwerking met werkgevers wil verbeteren, maar wel vanuit een sterke positie. Om die reden legt men veel nadruk op het organiseren van nieuwe groepen werknemers. Ook hier blijkt dat de bonden die het meest enthousiast met het organiseren aan de slag zijn gegaan, ledenwinsten boeken. Een voorbeeld is de GMB, die de afgelopen jaren het aantal leden met een kwart heeft zien stijgen, ondanks het feit dat men duizend leden per maand verliest als gevolg van reorganisaties en verloop onder werknemers.⁷

Over de opbrengsten van samenwerking met werkgevers (*partnership*) valt moeilijker in algemene zin iets te zeggen. Uit vergelijkend onderzoek komt naar voren, dat samenwerking ertoe leidt dat er sneller banen bijkomen als het economisch goed gaat, maar dat ze ook weer sneller verdwijnen als het minder goed gaat. Er zijn geen aanwijzingen dat samenwerking van invloed is op de organisatiegraad van bonden of op de uitkomsten van salarisonderhandelingen.⁸

In Frankrijk vindt de vernieuwing vooral plaats bij een aantal autonome vakbonden, waarvan een deel is aangesloten bij de Union Syndicale Solidaires. Ze weten de aandacht te trekken met assertieve campagnes en werken intensief samen met andersglobalisten en met organisaties van daklozen, werklozen en illegalen (§ 3.10). Vanuit Milaan is een netwerk ontstaan van activisten die zich inzetten voor mensen met uitzendbaantjes en andere 'precaire arbeid', een netwerk dat zich door middel van 1-meiacties over Europa verspreidt (§ 3.11).

1.3 Barrières en kansen

Het is niet toevallig dat vernieuwende initiatieven vooral in Angelsaksische landen van de grond komen; daar is de overheid het meest vijandig ten opzichte van de vakbeweging. Een interessant voorbeeld is Groot-Brittannië, waar vanaf Thatcher een vakbondsvijandige wind waait. Geïnspireerd door het Amerikaanse voorbeeld, begon de TUC initiatieven te nemen om zijn eigen positie te versterken. Toen Labour in 1997 aan de macht kwam, zakte het activisme een beetje in omdat men nu weer een directe ingang had bij 'de macht'. Het beleid van de Labour-regering viel echter tegen en bij sommige bonden groeit nu weer de animo voor een assertievere benadering. Een voorbeeld zijn de campagnes van UNISON tegen de privatisering van sociale woningbouw (§ 2.9).⁹ Intussen spreken drie bonden over een fusie. Dat zou een nieuwe bond opleveren, die met meer dan 2,5 miljoen leden de grootste vakbond van Europa zou zijn. En die daarmee ook een machtige positie zou verwerven binnen de Labourpartij.¹⁰ Een dergelijke versterkte politieke machtspositie zou er echter toe kunnen leiden dat men juist weer minder de noodzaak gaat zien van het mobiliseren van een achterban.

De Duitse vakbeweging wist door samenwerking met de protestbewegingen van de jaren zestig en zeventig een sterke institutionele positie op te bouwen. Sindsdien is ze, volgens critici, teveel op haar 'institutionele lauweren' gaan rusten en heeft ze het contact met de basis en met sociale kwesties teveel verloren. De vakbeweging verdiept zich nauwelijks in wat er bij collega's in het buitenland gebeurt en voor zover men er al van op de hoogte is, doet men er weinig mee. Men organiseert congressen over vernieuwing, maar vervol-

gens blijft dit steken in losse projecten waar verder weinig mee gebeurt. Volgens sommigen is de Duitse vakbeweging niet wanhopig genoeg om daadwerkelijk vernieuwingen door te voeren en zal dit pas veranderen als zich een crisis voordoet.¹¹

Inmiddels is de Duitse overheid de confrontatie aangegaan met de vakbeweging. Intern kan men het niet goed eens worden over de vraag of er geprotesteerd moet worden. De nadruk ligt dan ook niet op het mobiliseren van de achterban, maar op het proberen om via onderhandelingen met de overheid resultaten te behalen. Uiteraard kan men zich afvragen of onderhandelen zonder stok achter de deur een goede strategie vormt.¹²

Maatschappelijke veranderingen doen zich vaak niet geleidelijk voor. De geschiedenis laat korte perioden zien, waarin de samenleving in een stroomversnelling terechtkomt. Vaak brengt dit institutionele veranderingen met zich mee, die van langdurige betekenis kunnen zijn voor de betrokken organisaties. Zojuist werd al genoemd dat de Duitse vakbeweging tijdens de protestgolf van de jaren zestig en zeventig haar positie duurzaam wist te versterken. Voor de Amerikaanse vakbeweging waren de mobilisaties van de jaren dertig van cruciaal belang. Het interessante is dat in de tussenliggende perioden de vakbeweging vaak wordt afgeschreven, ook door mensen die sympathiek staan tegenover deze beweging.¹³

Hoewel externe factoren vernieuwingen binnen de vakbeweging kunnen stimuleren, zijn ook interne factoren van belang. Succesvolle campagnes kennen vaak een combinatie van mobilisatie aan de basis en steun uit de top van de organisatie. De mobilisatie van de achterban is noodzakelijk om een machtspositie op te kunnen bouwen, maar het romantische beeld dat vernieuwingen spontaan van onderop ontstaan, is op de vakbeweging niet van toepassing. Net als bij de meeste andere grote organisaties, is er binnen vakbonden vaak sprake van interne weerstand tegen vernieuwing. Om die weerstand te doorbreken is steun van bovenaf belangrijk. Een goed voorbeeld hiervan is de Amerikaanse Justice for Janitors-campagne, die door de landelijke vakbond aan sommige lokale afdelingen moest worden opgedrongen (§ 3.1).¹⁴

Mensen die op sleutelposities zitten, hebben er niet altijd belang bij dat de werkwijze van de vakbond verandert en dat de organisatie nieuwe doelgroepen weet te bereiken; dit zou immers hun eigen machtsbasis binnen de organisatie kunnen verzwakken. Uit een onderzoek onder Amerikaanse lokale vakbondsafdelingen bleek, dat vernieuwingen vaak pas van de grond waren gekomen na een interne crisis, waardoor er nieuwe personen op sleutelposities terechtkomen. Vaak ging het bovendien om mensen die eerder ervaring hadden opgedaan in sociale bewegingen en die daardoor met een frisse blik naar de werkwijze van de vakbond konden kijken.¹⁵

Vernieuwingen binnen vakbonden worden vaak gestimuleerd door voorbeelden van buiten de eigen organisatie. Zowel sociale bewegingen als vakbonden in het buitenland spelen hierbij een rol. De Britse TUC benutte actief de Amerikaanse ervaring en koos er net als de AFL-CIO voor, om mensen van buiten de vakbeweging te gaan werven. Voor de Italiaanse vakbeweging heeft de metaalbewerkersbond FIOM een pioniersrol vervuld. Na de protesten rond de WTO-top in Seattle nam deze bond contact op met de AFL-CIO, om erachter te komen wat voor betekenis de samenwerking met andersglobalisten zou kunnen hebben voor de vakbeweging. Op ander terrein hebben Zuid-Europese vakbonden juist naar de ervaring van hun Noord-Europese collega's gekeken, namelijk waar het gaat om het sluiten van sociale akkoorden met werkgevers en de overheid. Uit internationale vergelijkingen komt de Duitse vakbeweging naar voren als een beetje een vreemde eend in de bijt, in de zin dat men hier relatief weinig belangstelling heeft voor wat zich buiten de grenzen afspeelt.¹⁶

Ten slotte kunnen vernieuwingen ook worden gestimuleerd door druk van buitenaf. De grote Italiaanse vakcentrales kregen eind jaren tachtig kritiek van *comitati di base*, vaak opgericht door voormalige leden, die commentaar hadden op het bureaucratische en weinig democratische functioneren van de centrales. De omvang van deze basiscomités was onduidelijk, maar met een serie stakingen lieten ze zien dat ze in ieder geval mensen konden mobiliseren. In reactie op deze acties besloten de vakcentrales om voortaan alle belangrijke akkoorden die ze sloten in een bindend referendum aan de achterban voor te leggen (§ 2.5). De concurrentie van de *comitati di base* was overigens ook aanleiding voor de vakcentrales om bonden voor zelfstandigen zonder personeel op te zetten. In Amerika vormen coalities zoals Jobs with Justice soms een katalysator voor vernieuwing binnen de vakbeweging.¹⁷

2. Thema's

De onderstaande paragrafen gaan in op de doelgroepen en de strategieën die een rol spelen bij vernieuwingen bij vakbonden in het buitenland.

2.1 Etnische minderheden

Aangezien etnische minderheden een groeiend aandeel van de bevolking vormen, wordt het voor vakbonden steeds meer een kwestie van levensbelang om deze groepen te organiseren. Daarnaast is er een strategisch belang. Een klassiek middel om de macht van vakbonden te ondergraven bestaat eruit om groepen tegen elkaar uit te spelen, iets wat vaak langs etnische lijnen gebeurt. Vakbonden kunnen zich hier alleen tegen wapenen door actief solidariteit te organiseren op basis van gedeelde belangen.

Hoewel het belang om minderheden te organiseren meestal wordt onderkend, slagen vakbonden hier nog niet altijd even goed in. Binnen de Europese vakbonden hebben minderheden, net als vrouwen, vaak een plek gekregen in aparte commissies en secretariaten. Veel deskundigen gaan er echter van uit dat dit soort organen vooral een symbolische functie vervullen en dat ze onvoldoende concrete resultaten opleveren.¹⁸

De meeste Europese vakbonden hebben een relatief sterke institutionele positie, die los staat van hun vermogen om een achterban te mobiliseren. De stimulans om nieuwe groepen te organiseren is daardoor relatief zwak. Een interessant voorbeeld in dit verband is de Britse TUC, die tot in de jaren zeventig racisme onder de eigen achterban tolereerde. Pas met het vakbondsvijandige klimaat dat Thatcher introduceerde begon men zich te realiseren dat men zich zo'n houding niet meer kon permitteren. Vandaag de dag is de TUC veel actiever als het gaat om gelijke rechten dan bijvoorbeeld de Deense vakbeweging, die nog altijd een sterke institutionele positie heeft.¹⁹

In Zuid-Europa ligt de situatie weer anders. Men heeft hier te maken met grote stromen immigranten, waaronder veel illegalen. Hun impact op de arbeidsmarkt is zo groot, dat vakbonden het verschijnsel niet kunnen negeren. In Zuid-Spanje hebben de vakbonden steunpunten ingericht waar migranten terecht kunnen voor ondersteuning. Men helpt ook illegale werknemers, omdat het in het belang is van legale werknemers om te voorkomen dat groepen werknemers tegen elkaar worden uitgespeeld. In de landbouwsector in Murcia en Almería is tachtig procent van de leden van de vakcentrale CC.OO. van Marokkaanse afkomst. Hoewel vakbonden dus moeite doen om immigranten te organiseren, is er ook kritiek. Zo werden de racistische aanvallen op immigranten in El Ejido weliswaar door de landelijke vakcentrales veroordeeld, maar op lokaal niveau hield men zich een beetje op de vlakte. De immigranten voelden zich ook in de steek gelaten door de grote vakbonden, toen ze door middel van een succesvolle staking de positie van werknemers in de tuinbouw probeerden te verbeteren.²⁰

Amerikaanse vakbonden voelen de noodzaak om immigranten te organiseren sterker dan hun Europese collega's. Daarbij kunnen ze terugvallen op hun voorlopers uit de jaren dertig. De assertieve campagnes die de vakbonden toen voerden, droegen eraan bij dat immigranten een volwaardige plek in de samenleving wisten te verwerven, terwijl de immigranten op hun beurt bijdroegen aan de vitalisering van de vakbeweging.²¹ Na de tweede wereldoorlog kreeg de Amerikaanse vakbeweging echter een steeds defensiever karakter. In de jaren zestig steunden sommige vakbonden weliswaar de burgerrechtenbeweging, terwijl andersom Martin Luther King betrokken was bij een staking van vuilnismannen, maar over het algemeen overheerste een conservatisme, waarin minderheden al snel werden gezien als concurrenten op de arbeidsmarkt.

Vanaf de jaren negentig begon het echter steeds meer door te dringen dat de vakbeweging zo'n houding niet vol kon houden.

In 2001 bracht de AFL-CIO een verklaring uit, waarin nadrukkelijk de gemeenschappelijke belangen van werknemers worden onderstreept: 'Te vaak hebben werkgevers geprobeerd om werknemers te verdelen op basis van ras, etniciteit en immigratiestatus, waarbij de ene groep tegen de andere wordt uitgespeeld om de solidariteit te ondermijnen en om werknemers ervan te weerhouden om gezamenlijk vooruitgang te boeken. De geschiedenis heeft bewezen dat de slechte behandeling van één groep op de werkvloer er uiteindelijk toe leidt, dat alle werknemers slecht worden behandeld.'²²

De meer progressieve bonden zoals SEIU en HERE hadden dat eerder al door en hadden succes geboekt met het organiseren van werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt, zoals de schoonmakers van kantoorpanden (§ 3.1). Over het algemeen zijn zulke campagnes niet expliciet op migranten gericht, maar in de praktijk vormen die wel een groot deel van de werknemers in de betreffende sectoren. Daarbij is het voor de vakbeweging overigens van belang om te voorkomen dat ze gezien wordt als de belangenbehartiger van een specifieke etnische groep. Zo heeft men in Los Angeles zorgvuldig geïnvesteerd in relaties met de zwarte gemeenschap, om te voorkomen dat de vakbeweging alleen met Latino's geassocieerd zou worden.²³

Bij vakbonden bestaat soms het beeld dat immigranten moeilijk te organiseren zijn, maar dat beeld klopt niet. In Amerika zijn de belangrijkste successen juist behaald in sectoren waar veel immigranten werken. Interessant is, dat de kans op succes bij campagnes om bedrijven te organiseren het grootst is op werkplekken waar veel immigranten en veel vrouwen werken. Het ene uiterste is een kans op succes van 35 procent op plekken waar de meerderheid van de werknemers uit blanke mannen bestaat, het andere uiterste is een kans op succes van 82 procent waar de meerderheid van de werknemers uit niet-blanke vrouwen bestaat. Onderzoekers merken dan ook op dat immigranten geen passieve slachtoffers zijn, maar dat ze juist de kern vormen van het werknemersactivisme.²⁴

Het organiseren van werknemers wordt wel ernstig bemoeilijkt als deze illegaal zijn. Bij pogingen van Amerikaanse bonden om een bedrijf te organiseren dreigt de werkgever in de helft van de gevallen om illegale werknemers aan te geven bij de immigratiedienst. De kans op succes bij vakbondscampagnes daalt dan ook naar 36 procent als er illegalen onder de werknemers zijn.²⁵

Op verschillende manieren proberen vakbonden zich in te zetten voor illegalen. Zo is in de herfst van 2004 een Immigrant Worker Freedom Ride georganiseerd, met als doel om legalisering te bepleiten. Het was tegelijk een middel om de contacten met de Latino-gemeenschap aan te halen. Aangezien het idee van de Freedom Ride ontleend was aan een beroemde actie van de burgerrechtenbeweging in de jaren zestig, was het tegelijk ook een middel om een relatie te leggen tussen de zwarte gemeenschap en de Latino's.²⁶

Ondertussen maken verschillende vakbonden ook CAO-afspraken om de kwetsbaarheid van illegale werknemers te verminderen. In de schoonmaaksector wist dienstenbond SEIU in de CAO af te spreken dat de werkgevers de vakbond op de hoogte moeten stellen als ze weten dat de immigratiedienst van plan is om een onderzoek in te stellen. Ook is afgesproken dat werkgevers slechts die informatie aan de immigratiedienst mogen geven, waartoe ze wettelijk verplicht zijn. De horecabond HERE wist zelfs in een contract te regelen dat hotels verplicht zijn om werknemers die het land zijn uitgezet opnieuw in dienst te nemen, als het de werknemers binnen twee jaar lukt om terug te keren naar Amerika. Lukt dit binnen één jaar, dan blijven ook de eerder opgebouwde dienstjaren van kracht.²⁷

In Houston wist de vakbeweging voor elkaar te krijgen dat de gemeente een Mayor's Office of Immigrant and Refugee Affairs in het leven riep. Iedereen, ook illegalen, kan hier terecht voor informatie. Er komen hier vooral vragen over immigratieprocedures, maar ook over salarissen die niet worden uitbetaald en over veiligheid op het werk.²⁸

2.2 Jongeren

Veel vakbonden kampen met een vergrijzend ledenbestand. Jongeren lijken weinig geïnteresseerd in het lidmaatschap, al begint in Amerika de organisatiegraad onder jongeren zich weer een beetje te herstellen. Vergrijzing vormt voor de vakbonden natuurlijk een probleem, omdat het leidt tot een uitstervend ledenbestand, maar er is ook nog een fundamenteeler probleem. Jongeren hebben vaak geen standaardbanen maar bijvoorbeeld uitzendwerk, of ze werken als zelfstandige zonder personeel. De manier waarop zij hun geld verdienen, zou wel eens een voorbode kunnen zijn van hoe de arbeidsmarkt van de toekomst in elkaar zit. Zolang vakbonden er niet in slagen om jongeren te organiseren, moeten zij zich serieus afvragen of zij voldoende zijn ingesteld op de arbeidsmarkt van de toekomst.²⁹

In Frankrijk, waar de organisatiegraad toch al erg laag ligt, is van de 18-29 jarigen slechts één procent lid van een vakbond. Degene die bij vakcentrale CFDT verantwoordelijk is voor het jongerenwerk, ziet het probleem als volgt: "De verhouding tussen jongeren en de wereld van het werk heeft zich sneller ontwikkeld dan het vakbondswerk. Vroeger waren werknemers verankerd in hun bedrijf, ze maakten er carrière. Tegenwoordig hebben jongeren het ene onzekere baantje na het andere, ze ploeteren om een vast contract te krijgen en als het contract getekend is, staan ze niet te springen om lid te worden van een vakbond, uit angst om hun carrière te schaden. En dat is nog los van het feit dat de vakbeweging een imago probleem heeft." Toch is de CFDT erin geslaagd om de daling een halt toe te roepen, onder meer door middel van campagnes gericht op seizoenarbeiders.³⁰

Het ontbreekt de jongeren niet aan maatschappelijke betrokkenheid, zoals wel eens wordt gedacht. In Frankrijk waren ze bijvoorbeeld betrokken bij de massale acties tegen het Front National van Le Pen in 2002, bij acties tegen de oorlog in Irak en bij de organisatie *Ni putes ni soumises*, die zich inzet voor vrouwen in de *banlieus*. Ook zijn jongeren betrokken bij acties in bedrijven zoals de Ibis hotels, de Monoprix supermarkten, de Pizza Hut en McDonalds (§ 3.10).

De Amerikaanse vakbeweging organiseert sinds 1996 Union Summer-programma's die studenten de gelegenheid bieden om ervaring op te doen met vakbondswerk. Studenten die aan het programma hebben meegedaan hebben vervolgens nieuwe organisaties opgezet, zoals Students Against Sweatshops. Daarnaast komen sommigen op sleutelposities terecht binnen de vakbeweging (§ 3.5). Soms probeert men ook door de keuze van thema's jongeren te binden. Zo voert de vakbeweging in Los Angeles campagne om het eerste jaar onderwijs aan de colleges gratis te maken. Hiermee hoopt men niet alleen de maatschappelijke kansen van de toekomstige werknemers te verbeteren, maar ook in contact te komen met jongeren.³¹

Zeker zo belangrijk als de thema's is de manier van werken. Naarmate de vakbond zich minder in de achterkamertjes ophoudt en meer acties op straat organiseert, neemt ook de belangstelling van jongeren toe. Zo vormt de opzet van lokale Street Heat Teams een middel om jongeren bij de vakbeweging te betrekken (§ 3.4). Een *organizer* van SEIU merkt hierover op: "Ik denk dat de vakbeweging wat dynamischer wordt, dus jonge, progressieve activisten zien het nu als *cooler* om je ermee bezig te houden dan vroeger."³²

Regelmatig valt te beluisteren dat de dalende organisatiegraad onder jongeren een gevolg zou zijn van de individualisering. Organisaties zouden jongeren meer als consument moeten benaderen, bijvoorbeeld door

allerlei financiële diensten aan het lidmaatschap te verbinden. Dit soort acties zijn in Groot-Brittannië in de jaren tachtig door veel bonden uitgeprobeerd, maar het bleek weinig zoden aan de dijk te zetten. De achterliggende veronderstelling dat bij jongeren de maatschappelijke betrokkenheid zou ontbreken, klopt ook niet. Wat wel klopt, is dat de individualisering ertoe leidt dat jongeren andere verwachtingen hebben van organisaties. Ze willen hun eigen geluid kwijt kunnen en ze willen verantwoordelijkheid dragen.³³

2.3 Werklozen

Voor zover de Amerikaanse vakbeweging zich inzet voor werklozen, is het vooral door zich sterk te maken voor banen met salarissen waarvan je kunt rondkomen. Van sociale zekerheid is nauwelijks meer sprake sinds de *welfare reform* van president Clinton. Werknemers hebben belang bij een sociaal vangnet, omdat het ze minder afhankelijk maakt van werkgevers. Het vakbondsbelang is nog nadrukkelijker aan de orde bij *workfare*, de praktijk om uitkeringsgerechtigden te werk te stellen, soms ten koste van werknemers die een echte baan hadden. Ondanks het feit dat er dus duidelijk vakbondsbelangen op het spel staan, lijkt de vakbeweging zich nauwelijks bezig te houden met de sociale zekerheid.

Hierbij speelt een rol dat lidmaatschap van de vakbond in principe verbonden is aan het werken bij een bepaald bedrijf. Soms wordt gepleit voor nieuwe vormen van lidmaatschap, die los staan van het werken bij een bepaald bedrijf, waardoor ook werklozen lid zouden kunnen worden. In Baltimore heeft de Solidarity Sponsoring Committee zich ten doel gesteld om uitkeringsgerechtigden te organiseren. Men wist onder meer een stokje te steken voor plannen om werklozen die een opleiding volgen te dwingen om deze af te breken ten behoeve van een armoedebaantje.³⁴

Elders lijkt de belangenbehartiging van werklozen zich ook vaak af te spelen in de marge van het vakbonds-werk. Zo krijgt de Ontario Coalition Against Poverty (OCAP) enige steun van de Canadese vakbonden. OCAP zet zich ervoor in dat uitkeringsgerechtigden datgene krijgen waar ze recht op hebben. De organisatie vindt dat je niet alleen gebruik moet maken van juridische procedures, omdat je mensen daarmee in een passieve rol dwingt. Men combineert procedures daarom met directe actie, bijvoorbeeld door met een groep activisten naar de sociale dienst te gaan om te zorgen dat een aanvraag in behandeling wordt genomen. Helpt dit niet, dan kiest men voor verdere escalatie. De methode heeft als bijkomend voordeel dat mensen niet eindeloos hoeven te wachten tot hun aanvraag is afgehandeld, iets wat erg belangrijk kan zijn voor mensen met een laag inkomen. De werkwijze lijkt geïnspireerd te zijn door de Amerikaanse Welfare Rights Movement uit de jaren zestig.³⁵

In Europa speelt de sociale zekerheid een belangrijke rol. In Zweden, Denemarken, Finland en in zekere mate België zijn werklozen meestal lid van een vakbond. Dat komt doordat daar de sociale verzekeringen worden uitgevoerd door de vakbonden en je lid moet zijn om een uitkering te kunnen krijgen. In landen die dit systeem niet kennen, zijn werklozen meestal geen vakbondslid. De prijs van het lidmaatschap vormen zeker niet het enige probleem. In Groot-Brittannië en Duitsland is het lidmaatschap voor werklozen bijna gratis (een euro per maand of minder), maar toch is de organisatiegraad onder werklozen beduidend lager dan onder werkenden en dit geldt nog sterker voor langdurig werklozen. Blijkbaar zijn veel werklozen niet overtuigd dat de vakbond ze iets te bieden heeft.³⁶

In Groot-Brittannië heeft de TUC centra opgezet waar werklozen terecht kunnen met vragen over uitkeringen. "De Unemployed Workers' Centres geven de beweging een antwoord op de kritiek dat vakbonden alleen geïnteresseerd zijn in het helpen van mensen die al een baan hebben", zo stelt de centrale. Vanuit Frankrijk en Duitsland zijn de Euromarsen opgezet door mensen die vinden dat de vakbeweging te weinig doet voor werklozen. Deze organisatie zet zich onder meer in voor een Europees sociaal minimum.

In Frankrijk zijn daarnaast autonome vakbonden die, net als OCAP, voor directe actie kiezen om werklozen te ondersteunen. Regelmatig kiest men hier voor de bezetting van uitkeringsinstanties (§ 3.10). In Ierland heeft de overheid ervoor gekozen om organisaties van werklozen en anti-armoedeorganisaties op te nemen in het poldermodel. In sociale akkoorden heeft men onder meer aandacht besteed aan indexatie van de uitkeringen.³⁷

2.4 Dienstensector

In de westerse wereld doet de groei van de werkgelegenheid zich vooral voor in de dienstensector, maar vooral in de particuliere dienstensector krijgen de vakbonden moeilijk voet aan de grond. De oorzaak hiervan is niet dat werknemers in deze sector geen behoefte zouden hebben aan een vakbond, maar kenmerken van het werk maken het voor de vakbonden moeilijk om werknemers te organiseren.

Werknemers zijn vaak verspreid over vele kleine werkplekken, waar ze soms heel dicht op hun werkgever zitten en ze geconfronteerd kunnen worden met paternalistische arbeidsverhoudingen. Veel banen zijn parttime en flexibel en het verloop onder het personeel is vaak erg hoog, waardoor het onderlinge contact tussen werknemers weinig structureel is. Voor vakbonden is het erg arbeidsintensief om contact te onderhouden met de versnipperde werkplekken, terwijl de positie van de werknemers erg kwetsbaar is. Veel werknemers, bijvoorbeeld medewerkers in callcentres en in fastfoodbedrijven of caissières in supermarkten, krijgen te maken met een zeer gedetailleerde aansturing. Zo moeten de caissières bij de Duitse Lidl veertig producten per minuut door de scanner halen.³⁸

In sommige sectoren hebben de vakbonden traditioneel nog een hoge organisatiegraad, bijvoorbeeld in de telecommunicatie en de banksector. De praktijk laat echter zien dat privatisering, uitbesteding en reorganisaties kunnen leiden tot een snelle daling van het ledental, zo halveerde de organisatiegraad bij het Noorse Telenor binnen een paar jaar. In de banksector zouden de vervagende grenzen met andere vormen van financiële dienstverlening kunnen leiden tot een dalende organisatiegraad.³⁹

Er is wel gezegd dat de moderne werknemer weinig lijkt op de traditionele industriearbeiders, waar de vakbonden op ingesteld zijn, maar veel meer op de werknemers die werden georganiseerd door de voorlopers van de vakbonden in de 19e eeuw en het begin van de 20e eeuw. Het ging om gilde-achtige organisaties, waar niet alleen werknemers lid van waren, maar ook werklozen, zelfstandigen zonder personeel en opzichters. Deze vakverenigingen boden hun leden onder meer mogelijkheden om hun kennis en vaardigheden te vergroten, soms organiseerden ze ook onderlinge verzekeringen. Daarnaast namen ze verschillende taken op zich die we vandaag de dag eerder zouden toeschrijven aan werkgevers. Ze ontwikkelden bijvoorbeeld kwaliteitsstandaarden en soms traden ze op als een soort uitzendbureau. Een negatief kenmerk van deze vakorganisaties is, dat ze vaak opkwamen voor de belangen van hun eigen leden ten koste van de belangen van buitenstaanders.⁴⁰

Sommige elementen van de werkwijze van de vakverenigingen van weleer worden vandaag de dag ook benut om mensen te organiseren die werkzaam zijn in de dienstverlening. Voorbeelden zijn 'gilde-achtige' organisaties voor *dot.coms*, organisaties van verplegenden die zich sterk richten op vakinhoudelijke zaken en organisaties van zelfstandigen zonder personeel. In toenemende mate wordt internet gebruikt om contact te onderhouden met de achterban. Dit soort organisaties lijken vooral aan te slaan bij de hoger opgeleiden die werkzaam zijn in de dienstensector.⁴¹

Aan de andere kant zijn er de vele baantjes in supermarkten, bij callcentra, in de horeca en in de schoonmaaksector. In deze sectoren hebben vakbonden vooral succes geboekt met lokale campagnes (§ 2.6), waarbij coalities zijn aangegaan met andere maatschappelijke organisaties (§ 2.9) en waarbij vaak meerdere methoden

tegelijktijd worden ingezet om druk uit te oefenen op werkgevers (§ 2.10). Er zijn ook pogingen gedaan om de werkzekerheid te bevorderen door zelf het werkgeverschap te organiseren. In Californië heeft de vakbeweging een non-profit uitzendbureau opgezet, dat de werknemers fatsoenlijke salarissen, een goede ziektekostenverzekering en extra's zoals computertrainingen biedt. Ook hoopt men tussen de uitzendwerkers onderling een gevoel van solidariteit te creëren.⁴²

2.5 Kaderleden, activisten en interne democratie

Sommige Amerikaanse bonden steken een substantieel deel van hun budget in het organiseren van nieuwe werknemers, waardoor ze maar beperkte middelen hebben om hun bestaande leden te bedienen. Ze streven er dan ook naar om kadergroepen zo snel mogelijk zelfvoorzienend te laten zijn. De ondersteuning die deze kadergroepen krijgen, bestaat vooral uit training en specialistisch advies.⁴³ Ook bij het organiseren van nieuwe bedrijven is het zaak om de *rank-and-file* een actieve rol te geven: de kans op succes wordt hierdoor anderhalf keer zo groot. Een voorbeeld is de Justice for Janitors-campagne (§ 3.1), waar leden worden opgeleid om een leidende rol te kunnen spelen in de campagne.⁴⁴

Naast praktische redenen om de leden actief bij het vakbondswerk te betrekken, draagt dit ook bij aan het emancipatoire karakter van de vakbond. Een vakbond die de nadruk legt op professionele dienstverlening kan juist het tegenovergestelde bereiken. Dit kan bij de leden een gevoel van afhankelijkheid en machteloosheid kweken. Dit risico bestaat vooral, als alle problemen worden opgevat als individuele problemen en als ze vervolgens worden aangepakt door middel van langdurige juridische procedures.⁴⁵

Bij bestuurders bestaat soms weerstand om de achterban een actieve rol te laten spelen. Een *organizer* bij SEIU over zijn collega's: "Ze willen mensen helpen... Het is een stuk gemakkelijker om iemands probleem op te lossen dan om ze te trainen hoe ze zelf hun probleem kunnen oplossen." Een vergelijkbare gemakzucht kan ook leiden tot een voorkeur voor de achterkamertjes. Een voorbeeld is een lokale vakbondsbaas die vindt dat hij er meer mee opschiet om één telefoontje te plegen met de juiste persoon, dan om driehonderd mensen de straat op te brengen voor een demonstratie.⁴⁶

Hoe dan ook, de Amerikaanse vakbeweging is vaak aangewezen op de actieve inbreng van de eigen achterban en ook van activisten buiten de vakbeweging. Vaak wordt nadrukkelijk aan mensen gevraagd om een bepaald commitment aan te gaan. Mensen die gebruik willen maken van de dienstverlening van Worker Centres wordt vaak gevraagd om in ruil daarvoor vrijwilligerswerk te doen (§ 3.7). Aanhangers van Jobs with Justice wordt gevraagd om de toezegging te doen dat ze zich vijf keer per jaar zullen inzetten voor een actie ten behoeve van anderen (§ 2.9). Leden van een afdeling van de horecabond HERE deden de toezegging om ten minste twee uur per maand mee te doen aan vakbondsactiviteiten buiten hun eigen bedrijf. Een vergelijkbaar commitment wordt soms ook van organisaties gevraagd. In de Living Wage-coalitie in Chicago mochten organisaties alleen meebeslissen als ze voor de verschillende acties een bus met deelnemers wisten te vullen.⁴⁷

In Spanje vormen de verkiezingen voor ondernemingsraden een belangrijk middel voor bonden om te laten zien hoeveel draagvlak zij hebben. Deze verkiezingen hebben daarnaast een praktisch belang: de uitkomst bepaalt hoeveel geld de bonden krijgen van de overheid. Voor het werk in de ondernemingsraad krijgen leden bovendien betaalde uren beschikbaar; soms wordt die tijd ingezet om de positie van de vakbond in andere bedrijven te versterken. Vanwege het belang van de verkiezingen voor de ondernemingsraad, trekken de bonden elke vier jaar de bedrijven in met campagneteams, waar ook kaderleden voor getraind worden. Hoewel dit model dus leidt tot een periodieke intensivering van het contact van de bond met zijn achterban, verwatert dit contact in de tussentijdse periode weer.⁴⁸

De Nederlandse FNV heeft recent met succes referendumachtige ledenraadplegingen georganiseerd onder de eigen achterban, om een standpunt te bepalen ten opzichte van sociale akkoorden. Het blijkt dat op deze manier een betere doorsnee van de achterban bij de besluitvorming wordt betrokken dan bij de traditionele ledenvergaderingen, die vooral door mannen worden bezocht. Het instrument referendum is eerder al benut door de Italiaanse vakbeweging. Onder druk van basiscomités die kritiek hadden op het democratische gehalte van de grote centrales, begon men in de jaren tachtig na te denken over dit instrument. In 1993 werd een bindend referendum georganiseerd over een sociaal akkoord met de overheid over het inkomensbeleid. Anderhalf miljoen werknemers brachten hun stem uit en tweederde stemde in met het akkoord. Het referendum versterkte de legitimiteit van het bestuur van de vakcentrale en droeg eraan bij dat er onder de achterban geen protesten kwamen tegen het akkoord.

In 1995 werd opnieuw een referendum georganiseerd over een akkoord, dit keer over pensioenen. Dit keer werden tienduizenden bijeenkomsten op de werkvloer georganiseerd om over het akkoord te discussiëren. Vervolgens deden 4,5 miljoen mensen mee aan het referendum, opnieuw was bijna tweederde positief. Sindsdien werd het middel regelmatig ingezet. Inmiddels is het enthousiasme voor het referendum afgenomen. Door toegenomen rivaliteit tussen de verschillende vakcentrales lijkt men voorzichtiger te zijn geworden met de inzet van dit middel.⁴⁹

Waar de Italiaanse vakcentrales lange tijd een sterke positie wisten te behouden dankzij referenda onder hun achterban, heeft de Franse CFDT een tegenovergestelde ervaring. Twee dagen na een demonstratie waaraan een miljoen mensen meededen, sloot de centrale op 15 mei 2003 een akkoord met de regering over pensioenen, terwijl de collega's van de CGT eigenlijk wilden doorgaan met protesteren. Voor de achterban kwam het akkoord uit de lucht vallen, en de leden werden er ook niet over geraadpleegd. De verontwaardiging was groot en de CFDT raakte in een interne crisis. Inmiddels zijn 35.000 tot 50.000 leden opgestapt, een deel is overgestapt naar de CGT of naar autonome vakbonden.⁵⁰ Sindsdien probeert de CFDT weer uit het dal op te kruipen. Zo wil men sterk gaan inzetten op ledenwerving (§ 3.10). Ook heeft de algemeen secretaris een nieuw elan bepleit, waarbij het compromis geen doel op zich is. Nieuwe acties rond de 35-urige werkweek lijken de relaties met de andere vakcentrales weer een beetje te verbeteren.⁵¹

2.6 Lokaal

Tot in de jaren dertig hadden vakbonden een sterke lokale structuur. Sindsdien hebben veel bonden het lokale niveau een beetje verwaarloosd, maar recent is er een hernieuwde belangstelling voor het lokale vakbondswerk. Zo heeft de Amerikaanse AFL-CIO het programma Union Cities opgezet om de lokale afdelingen nieuw leven in te blazen (§ 3.4). Het belang van een verdere versterking van de lokale afdelingen is een van de weinige uitgangspunten waar vrijwel iedereen het over eens is in de huidige discussie over de toekomst van de AFL-CIO. De Franse autonome Union Syndicale Solidaires (§ 3.10) heeft onlangs besloten om lokale, sectoroverstijgende afdelingen in het leven te roepen en om daar ook middelen voor uit te trekken. In Noorwegen heeft de vakcentrale inmiddels positieve ervaring opgedaan met het opzetten van lokale vakbondscentra, die de bonden ondersteunen en die zich bezighouden met gezamenlijke politieke campagnes. In Duitsland ontstond uit een fusie van bonden de IG BCE, met als erfenis van de mijnwerkersorganisatie een sterke lokale structuur in de wijken waar de werknemers wonen. Men ontdekte dat deze lokale structuur in een tijd waarin werknemers steeds vaker van baan wisselen, een goed middel vormt om het contact met de achterban te onderhouden.⁵²

Dat is meteen een van de redenen waarom vakbonden zich weer sterker op het lokale niveau richten. Door flexibilisering en onderaanbesteding raakt het werk steeds meer versnipperd over kleine bedrijfjes, die soms ook maar een beperkte levensduur hebben. Werknemers wisselen regelmatig van baan, waarbij ze ook regelmatig

van sector verwisselen. Door deze ontwikkelingen wordt het voor vakbonden steeds moeilijker om hun achterban op de werkvloer te organiseren. Dit verklaart dat vakbonden proberen om werknemers niet alleen op de werkvloer te organiseren, maar ook in hun woonplaats (vaak spreekt men van *community unionism*, vakbondswerk dat is ingebed in de gemeenschap). Een aanvullende reden voor lokaal vakbondswerk is dat veel overheden verantwoordelijkheden decentraliseren naar het lokale bestuur, bijvoorbeeld op het gebied van de sociale zekerheid.⁵³

Een belangrijk deel van de vakbondsvernieuwing speelt zich af op lokaal niveau. In Amerika organiseren vakbonden samen met andere organisaties lokale campagnes voor een fatsoenlijk loon voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt (§ 3.3) en campagnes om de werknemersvijandige Wal-Mart supermarkten buiten de deur te houden (§ 3.2). Op meer dan honderd plaatsen heeft men laagdrempelige vakbondscentra opgezet voor werknemers die op een andere manier moeilijk te organiseren zijn; varianten hierop zijn ook in Europa te vinden (§ 3.7). In sommige steden voert men campagnes gericht op het economische beleid, waarbij men soms coalities aangaat met bijvoorbeeld huurdersverenigingen (§ 2.7). Lokale afdelingen houden zich bezig met de beïnvloeding van de politiek (§ 2.11) en sommige hebben hun eigen onderzoeksinstituten opgezet (§ 2.12).

Bij veel lokale initiatieven probeert men samenwerkingsvormen van verschillende bonden van de grond te krijgen. Hier zijn verschillende redenen voor. Zojuist kwam al aan de orde dat flexwerkers regelmatig van sector wisselen, waardoor er behoefte is aan een sectoroverstijgende aanpak door de vakbeweging. Aan de andere kant vragen de thema's waarmee men zich bezighoudt ook vaak om een gemeenschappelijke aanpak. Of het nu gaat om het afdwingen van fatsoenlijke salarissen via Living Wage-campagnes of het onderhandelen over het economische beleid, vaak zijn hier verschillende sectoren bij betrokken en zouden bonden elkaar voor de voeten lopen als ze op eigen houtje aan de slag zouden gaan.

Dit betekent niet, dat de lokale samenwerking tussen bonden ook altijd even gemakkelijk van de grond komt; vaak hebben de verschillende bonden ook hun eigen belangen. Aan de andere kant is de kans op aansprekende successen het grootst als de vakbeweging op lokaal niveau een gemeenschappelijke strategie weet te ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld in Los Angeles het geval is.⁵⁴

2.7 Lokaal economisch beleid

In Europa zijn allerlei lokale of regionale samenwerkingsverbanden opgezet die de plaatselijke economie willen stimuleren. Vaak probeert men om nieuwe vormen van werkgelegenheid te creëren in gebieden die kampen met banenverlies als gevolg van het verdwijnen van traditionele sectoren, zoals de maakindustrie. De projecten krijgen vaak subsidie van de EU en van nationale overheden. De omvang kan behoorlijk groot zijn, zo heeft een project in Dortmund van de deelstaat al meer dan 50 miljoen euro toegezegd gekregen voor de komende tien jaar en zijn er 70 tot 100 mensen betrokken bij de uitvoering van het project. Het doel is om 70.000 nieuwe banen te creëren.⁵⁵

Over het effect van dit soort projecten is niet zoveel bekend. Er zijn wel positieve evaluaties, maar de criteria zijn soms een beetje lachwekkend. Zo heeft de EU een aantal Italiaanse projecten als succesvol aangemerkt omdat men erin was geslaagd het beschikbare geld snel en op een correcte manier uit te geven.⁵⁶ Inmiddels is er steeds meer onafhankelijk onderzoek, waarin soms kritische kanttekeningen worden geplaatst bij het functioneren van de samenwerkingsverbanden.

De motivatie om sociale partners en soms ook andere maatschappelijke organisaties bij de samenwerkingsverbanden te betrekken, is de veronderstelling dat zij goed op de hoogte zouden zijn van wat er lokaal leeft.

Deze zienswijze is wel aangemerkt als *community fetishism*. Zo blijken verschillende Duitse projecten sterk op elkaar te lijken; overal wil men een soort Silicon Valley creëren, ongeacht de specifieke lokale omstandigheden. De verklaring voor deze gelijksoortigheid ligt gedeeltelijk in het feit dat alle projecten zich hebben laten adviseren door hetzelfde bureau, McKinsey. Een andere oorzaak waardoor lokale behoeften vaak een ondergeschikte rol spelen in projectopzetten, is dat de projecten vooral worden toegeschreven naar de wensen van de geldschieter.⁵⁷

Ondertussen laten het democratisch gehalte en de publieke verantwoording vaak sterk te wensen over. Vaak is er sprake van een klein clubje *social entrepreneurs* die elkaar en de financieringsbronnen goed weten te vinden. Ze nemen onderling de belangrijkste beslissingen en leggen nauwelijks verantwoording af aan hun achterbannen.⁵⁸

De projecten schieten dus tekort vanuit het oogpunt van goed democratisch bestuur. Een andere vraag is of ze voor de vakbonden iets opleveren. Vakbonden kampen vaak met ledenverlies in regio's waar de projecten worden uitgevoerd. De banen in sectoren waar ze een sterke positie hebben verdwijnen. Daarvoor in de plaats komen er banen in de dienstverlening, die lastiger te organiseren zijn. In Duitsland bestaan wel ideeën over hoe de vakbeweging in deze sectoren een positie zou kunnen opbouwen, maar daar komt weinig van terecht omdat dienstenbond Ver.di niet bij de regionale projecten betrokken is.⁵⁹

Een ander punt is dat de vakbeweging geen goede analyse heeft gemaakt over wat precies haar positie is in de samenwerkingsverbanden. De betrokkenheid bij landelijke sociale akkoorden heeft een economische logica: de vakbonden bieden loonmatiging in ruil voor werkgelegenheid of iets anders. Op lokaal en regionaal niveau is onduidelijk wat de vakbeweging te bieden heeft en waar ze een onderhandelingspositie op zou moeten baseren. In de praktijk worden vakbonden en andere maatschappelijke organisaties dan ook vooral bij de samenwerkingsverbanden betrokken, omdat hierdoor de kans om subsidie binnen te halen groter wordt. Vanaf het moment dat de subsidie binnen is, zijn de vakbonden niet langer onmisbaar. Ze krijgen een plek in commissies, maar er wordt niet echt naar ze geluisterd. In Dortmund wist de vakbond dit probleem enigszins te ondervangen door zich minder als partner op te stellen en meer als een kritische controleur. In zijn algemeenheid is het beeld echter, dat vakbonden en maatschappelijke organisaties weliswaar mogen meepraten, maar dat ze geen echte invloed hebben.⁶⁰

Waar Europese vakbonden onvoldoende hebben nagedacht over de vraag hoe ze een machtspositie kunnen opbouwen ten aanzien van de lokale en regionale economie, kunnen ze iets opsteken van hun Amerikaanse collega's. Van de Amerikaanse lokale vakbondsafdelingen wordt gezegd dat ze traditioneel vooral geïnteresseerd zijn in ontbijten met kopstukken uit het lokale bedrijfsleven en andere flauwekul, maar in sommige steden is dit inmiddels radicaal veranderd.⁶¹ De werkwijze in deze steden verschilt van de Europese samenwerkingsprojecten, doordat de vakbeweging een onderhandelingspositie heeft afgedwongen. Dit gaat gepaard met publieke campagnes, waarmee ook het probleem van de ondemocratische achterkamertjespolitiek wordt ondervangen.

Door middel van demonstraties, coalities met maatschappelijke organisaties, onderzoek en politieke campagnes, heeft de vakbeweging in deze steden een zekere machtspositie op weten te bouwen. Deze positie gebruikt men om af te dwingen dat bedrijven met overheidsopdrachten hun personeel fatsoenlijke salarissen moeten betalen (§ 3.3) en om, waar mogelijk, vestigingen van Wal-Mart buiten de deur te houden (§ 3.2). In de staat Maryland kreeg men voor elkaar dat twintig procent van het begrotingsoverschot in een fonds wordt gestoken dat wordt ingezet om banen te creëren en trainingen aan te bieden wanneer het economisch slecht gaat.

In Los Angeles heeft de vakbeweging *community benefits agreements* afgedwongen, waarin aanvullende voorwaarden worden verbonden aan vergunningen voor projectontwikkelaars. In steden als New York en Denver worden campagnes gevoerd om vergelijkbare afspraken te maken. De *community benefits agreements* bevatten afspraken over vakbondsonderwerpen, bijvoorbeeld de kwaliteit van de werkgelegenheid, fatsoenlijke salarissen en vrijheid van organisatie. Daarnaast zijn er bepalingen over het aantal betaalbare huurwoningen dat gebouwd moet worden, maar ook over sociale voorzieningen zoals kinderopvang en bijvoorbeeld een jongerencentrum. Soms bevatten de overeenkomsten ook bepalingen over de kwaliteit van de openbare ruimte, bijvoorbeeld over de aanleg van parken.⁶²

2.8 Internationaal

Hoewel er zeker voorbeelden zijn van internationale vakbondscampagnes, zijn de meeste vakbonden nog vrij sterk op hun eigen land georiënteerd. In dit opzicht hebben ze een achterstand ten opzichte van het bedrijfsleven, en ook ten opzichte van andere sociale bewegingen. Daarnaast is het buitenlandse beleid van de Amerikaanse vakbeweging, dat in het verleden gefinancierd werd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken, lang gekenmerkt door conservatisme. Niet alleen steunde de AFL-CIO de regering op onderwerpen zoals de Vietnam-oorlog, ook bestreed men in het buitenland kritische vakbonden om ze te vervangen door pro-Amerikaanse organisaties. In dit kader was de organisatie betrokken bij het breken van stakingen en het vermoorden van vakbondsleiders. Het is ironisch dat de Amerikaanse vakbeweging hiermee de uitbuiting van werknemers in het buitenland makkelijker maakte, wat eraan heeft bijgedragen dat Amerikaanse werknemers vandaag de dag moeten concurreren met goedkope arbeid uit het buitenland.⁶³

Inmiddels is er het een en ander veranderd. De Amerikaanse vakbeweging is coalities aangegaan met de globaliseringsbeweging. Men probeert onder meer om in internationale handelsverdragen bepalingen op te laten nemen ten aanzien van de bescherming van werknemers. Een hoogtepunt van deze nieuwe koers was de betrokkenheid van de vakbeweging bij de anti-WTO protesten in Seattle, in 1999. Ook heeft men geprobeerd om in een handelsverdrag met China bepalingen opgenomen te krijgen ten gunste van werknemers, maar dat is niet gelukt.

Volgens sommigen doen de vakbonden wel alsof ze opkomen voor werknemers in de derde wereld, maar is protectionisme hun werkelijke motief. Door overal ter wereld hogere salarissen af te dwingen, zou derde wereldlanden de mogelijkheid worden ontnomen om op basis van lagere loonkosten met het westen te concurreren. Al met al zou dit vooral een manier zijn om banen in het westen te beschermen, ten koste van de derde wereld.⁶⁴

Dit argument gaat echter niet op als het gaat om de zogenaamde *core labour standards*, zoals die in ILO-verband zijn afgesproken en die door veel landen zijn geratificeerd. Deze bepalingen hebben betrekking op de vrijheid om je te organiseren en om vakbonden te vormen en op het verbod op gedwongen arbeid, discriminatie en kinderarbeid. Ze leggen aan landen die de standaards onderschrijven niet een bepaald salarisniveau op, maar geven werknemers instrumenten in handen om zelf over hun arbeidsvoorwaarden te kunnen onderhandelen. Onder vakbondskader in zowel het westen als de derde wereld is er overweldigende steun voor het gebruik van handelsverdragen om deze *core labour standards* af te dwingen.⁶⁵

Voor werknemers in de derde wereld is er nog een reden om voorstander te zijn van arbeidsstandaarden in handelsverdragen, namelijk de dreigende concurrentie uit China. Onlangs is het *multi fiber agreement* verlopen, dat voorzorg in quota's voor de export van textielproducten naar Amerika en Europa. Het ziet ernaar uit dat de productie in landen als Mexico en Cambodja zal worden weggevaagd door goedkopere producten uit China. Volgens onderzoek zouden de salarissen van Chinese werknemers, als gevolg van hun onderdruk-

king, 47 tot 86 procent lager liggen dan normaal het geval zou zijn geweest. Werknemers in andere landen hebben er daarom belang bij dat de rechten van werknemers in China worden gerespecteerd.⁶⁶

Een andere reden voor vakbonden om zich internationaler op te stellen, is het feit dat de bedrijven waarmee ze te maken hebben vaak ook internationaal georiënteerd zijn. Vakbonden in Europa ondervinden dat het moeilijk is om multinationals aan te spreken op hun rol in de lokale of regionale economie. In Amerika blijkt dat vakbondscampagnes een kleinere kans op succes hebben als een bedrijf in meerdere landen actief is. Dit geldt vooral voor multinationals waarvan het hoofdkantoor in het buitenland staat. De vakbeweging wint bij zulke bedrijven 29 procent van de campagnes, tegen 46 procent bij overige bedrijven.⁶⁷

Veranderende eigendomsverhoudingen maken het moeilijk om solidariteit op te bouwen tussen werknemers die in verschillende landen bij hetzelfde bedrijf werkzaam zijn. Zo kan het verkopen van een bedrijfsonderdeel ertoe leiden dat werknemers die vandaag nog collega's zijn, dat morgen niet meer zijn. Hierdoor blijft onderlinge steun vaak beperkt tot symbolische steun. Ook zijn er voorbeelden waarbij werknemers voor hun eigen belangen opkomen, ten koste van hun collega's in een ander land.⁶⁸

Desondanks zijn er voorbeelden van succesvolle campagnes waarbij in verschillende landen werknemers worden gemobiliseerd. Een voorbeeld zijn de Amerikaanse *steelworkers*, die steun zochten in Nederland en in andere landen om druk uit te kunnen oefenen op de geldschieters achter hun werkgever (§ 3.6).

Een ander voorbeeld is de staking in 1997 bij het koeriersbedrijf UPS, die als doel had om betere arbeidsvoorwaarden af te dwingen voor mensen met een parttime baan. Hoewel het overgrote deel van het UPS-personeel in Amerika werkt, heeft het bedrijf ook activiteiten in zestien Europese landen, waaronder 18.000 werknemers in Duitsland. In Europa is het bedrijf kwetsbaarder dan in Amerika, waar het tachtig procent van de markt beheerst en dus weinig concurrentie te vrezen heeft.

Tijdens een mondiale actiedag werd in elf landen actie gevoerd bij UPS-vestigingen. Ook werd druk uitgeoefend op bedrijven om geen gebruik te maken van de diensten van UPS en op arbeidsinspecteurs en douanebeambten om extra kritisch naar het bedrijf te kijken. In elk land werd een internet *steward* aangewezen, die elke maand een rapport van maximaal één kantje uitbracht over de ontwikkelingen in eigen land en informatie uit het buitenland vertaalde voor de eigen achterban. Mede dankzij de internationale steun eindigde de staking in een overwinning voor de vakbond.⁶⁹

Ondertussen wordt een deel van het overheidsbeleid op internationaal niveau gemaakt, bijvoorbeeld door de EU. De vakbonden hebben zich op Europees niveau georganiseerd, maar hun samenwerking is vooral gericht op deelnemen aan allerlei overlegcircuits, waarmee overigens ook wezenlijke resultaten zijn bereikt. Er is echter nog relatief weinig sprake van machtsvorming op internationaal niveau. Een uitzondering zijn de internationaal gecoördineerde acties van havenarbeiders in 2003, tegen Europese voornemens om het mogelijk te maken om goedkoper personeel in te zetten in de havens. Protesten in onder meer België, Duitsland, Spanje en ook Nederland leidden ertoe dat de liberalisering werd ingetrokken.⁷⁰

2.9 Coalities

In het voorjaar van 2004 voerde de supermarktgigant Wal-Mart een campagne van meer dan een miljoen dollar, om via een referendum gedaan te krijgen dat het zijn gang zou kunnen gaan in het Californische stadje Inglewood. Omdat Wal-Mart een zeer slechte reputatie heeft als werkgever (§ 3.2), investeerde de lokale AFL-CIO 110.000 dollar in een tegencampagne. Hoewel Wal-Mart dus bijna tien keer zoveel geld in zijn campagne stak dan de vakcentrale, stemde zestig procent van de stemmers tegen het supermarktbedrijf.⁷¹

Dit soort 'David en Goliath-overwinningen' komen regelmatig voor. Regelmatig weet de Amerikaanse vakbeweging succes te boeken, ondanks het feit dat de tegenstander veel diepere zakken heeft. Een goed voorbeeld hiervan vormen de lokale Living Wage-campagnes, waarmee fatsoenlijke salarissen worden afgedwongen voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt (§ 3.3). Zulke successen zijn in belangrijke mate te danken aan coalities met geestelijken, migrantenorganisaties, buurtverenigingen en andere maatschappelijke organisaties.

Het feit dat samenwerking de slagkracht van vakbonden versterkt, is een belangrijk motief, maar er zijn ook andere redenen om coalities aan te gaan. Het is bijvoorbeeld goed voor het imago van de bonden. Door samen te werken met maatschappelijke organisaties laat je zien dat je niet alleen opkomt voor het eigenbelang van je leden, maar ook voor een rechtvaardige samenleving. Samenwerking kan verder een middel zijn om in contact te komen met groepen zoals jongeren en etnische minderheden.⁷² Aangezien coalities een middel zijn om de slagkracht van de vakbeweging te vergroten, zullen ze vooral worden benut in situaties waarin de positie van werknemers zwak is of die van de tegenstander juist erg sterk. Voorbeelden zijn campagnes voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt of campagnes tegen internationale bedrijven.

De samenwerking tussen vakbonden en andere maatschappelijke organisaties loopt meestal niet vlekkeloos. Maatschappelijke organisaties hebben soms het gevoel dat ze worden gebruikt door vakbonden. Zo benadrukken geestelijken dat vakbonden geen *dial-a-collar* houding moeten hebben. Vakbonden hebben soms twijfels of maatschappelijke organisaties wel waar kunnen maken waar ze voor staan. Het kost over het algemeen enige tijd om onderling vertrouwen op te bouwen.⁷³

Soms gaan vakbonden coalities aan met gebruikers van overheidsdiensten om privatisering tegen te gaan, zoals in Groot-Brittannië vanaf de jaren tachtig. Dit soort coalities zijn niet altijd gemakkelijk. De gebruikers zijn niet altijd georganiseerd, waardoor het lastig kan zijn om ze te bereiken. Ook staan ze soms kritisch tegenover de werknemers van publieke diensten, als de dienstverlening door bezuinigingen achteruit is gegaan. Het Londense welzijnswerk kampte bijvoorbeeld met dit probleem. De klanten wilden niets te maken hebben met de werknemers, omdat ze ontevreden waren over de instelling.⁷⁴

Recenter is echter succes geboekt met campagnes tegen de privatisering van de gemeentelijke sociale huisvesting, waarbij de publieke sectorbond UNISON samenwerkt met lokale Defend Council Housing groepen. UNISON heeft belang bij het behoud van fatsoenlijke banen, huurdersorganisaties maken zich zorgen over het verdwijnen van betaalbare huisvesting. Vaak worden huurders gechanteed door de overheid, die zegt dat achterstallig onderhoud pas wordt uitgevoerd als de huurders instemmen met privatisering. Ook wordt huurders inspraak beloofd bij hun nieuwe huisbaas, maar dat is natuurlijk niet hetzelfde als de democratische controle die ze kunnen uitoefenen nu de gemeente hun huisbaas is. In diverse steden lukt het om privatisering tegen te houden, waarbij de steun van de vakbeweging een cruciale factor blijkt. Dat laatste geldt overigens ook voor huurdersacties in Amerika.⁷⁵

Een andere vorm van samenwerking met gebruikers zijn coalities met patiëntenorganisaties. In Amerika bestaat een variant op het persoonsgebonden budget, waarbij gehandicapten en ouderen thuiszorg kunnen inhuren op kosten van de staat. De afnemer van de diensten treedt tegelijkertijd op als werkgever. De zorgverleners, meestal immigranten, zijn moeilijk te organiseren. Ze werken geïsoleerd van elkaar en het verloop is erg hoog. Daar komt nog bij dat een staking ondenkbaar is, omdat de ouderen en gehandicapten hier direct onder zouden lijden. In Californië zette de dienstenbond SEIU in op coalities met organisaties van de ontvangers van zorg. Door een intensieve persoonlijke benadering van de voorlieden van deze organisaties, lukte het om gemeenschappelijke belangen in kaart te brengen. Na een campagne die tien jaar duurde, wist SEIU bijna 150.000 thuiszorgers te organiseren.⁷⁶

Bij het smeden van coalities is het belangrijk om op een inventieve manier op zoek te gaan naar invalshoeken die de gemeenschappelijke belangen benadrukken. Dit geldt zeker voor een onderwerp als het milieu, waar de belangen van vakbonden en milieuorganisaties nogal eens botsen. Naast botsende belangen is er ook sprake van cultuur- en klasseverschillen, zo zijn de leden van milieuorganisaties vaak hoger opgeleid dan de achterban van de vakbonden.⁷⁷ Ondanks de verschillen, lukt het soms om op basis van gemeenschappelijke belangen coalities te vormen. Zo kwam een Amerikaanse vakbond met het idee om een fonds te vormen waarmee scholing kan worden geboden aan werknemers die hun baan verliezen als gevolg van milieumaatregelen. Het achterliggende idee is, dat de hele samenleving belang heeft bij een schoner milieu en dat de kosten dus niet eenzijdig moeten worden afgewenteld op de werknemers die werkzaam zijn in een milieuvriendelijke sector. Ook zijn er in verschillende steden coalities van vakbonden, milieuorganisaties en huurdersorganisaties die zich inzetten voor milieuvriendelijke projectontwikkeling die ook moet leiden tot goede werkgelegenheid en betaalbare huisvesting.⁷⁸

Om coalities te kunnen vormen, moeten er natuurlijk maatschappelijke organisaties zijn die oog hebben voor sociale kwesties. Een interessant voorbeeld is de Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN), een organisatie die zich ten doel stelt om gemeenschappen te organiseren van mensen met lage en middeninkomens. De organisatie, met 175.000 leden, voert actie voor fatsoenlijke salarissen, voor betaalbare huisvesting, tegen bezuinigingen op het onderwijs en tegen leningen die tegen ongunstige voorwaarden en met agressieve verkooptechnieken aan mensen worden opgedrongen. Bij veel acties werkt ACORN samen met vakbonden. ACORN onderscheidt zich van veel andere organisaties, doordat men nauwelijks afhankelijk is van externe financiers. Tachtig procent van de inkomsten komt van de leden en van activiteiten zoals loterijen.⁷⁹

Een andere belangrijke bondgenoot van de vakbeweging is Jobs with Justice (JwJ), een organisatie met afdelingen in veertig steden. Bij deze afdelingen zijn zowel organisaties als individuen aangesloten. Aanhangers wordt gevraagd om toe te zeggen dat ze ten minste vijf keer per jaar mee zullen doen aan acties. JwJ ondersteunt vaak acties van de vakbonden, bijvoorbeeld stakingen, maar men steunt ook werknemers die geen lid zijn van een vakbond. In steden zoals Denver wist JwJ de lokale vakbeweging nieuw leven in te blazen. Aanvankelijk bestond in een deel van de vakbeweging argwaan tegen JwJ, omdat men hierin een concurrent van de bonden zag, maar inmiddels steunt de AFL-CIO de organisatie.

Een middel dat JwJ vaak inzet, is het opzetten van Workers Rights Boards, bestaande uit prominente burgers die publieke hoorzittingen organiseren over kwesties waarbij de rechten van werknemers zijn geschonden. Dit middel is vaak effectiever dan de wettelijke bescherming van werknemersrechten, doordat de overheid deze niet op een effectieve manier handhaaft.⁸⁰

2.10 Strategische campagnes

Uit analyses van vakbondscampagnes blijkt dat integrale campagnes de grootste kans op succes hebben. Het gaat dan om strategische campagnes waarin verschillende onderdelen gecombineerd worden, zoals een actieve mobilisatie van de werknemers, duidelijke doelstellingen, adequate middelen, etc. Op het Amerikaanse Organizing Institute en de Britse Organising Academy leren de studenten dan ook om hun campagnes planmatig vorm te geven en daarbij verschillende instrumenten te combineren (§ 3.9). Deze werkwijze is echter nog niet gemeengoed binnen de vakbonden.⁸¹

Onderzoek vormt de basis voor integrale campagnes. Juist omdat bedrijven zo ongrijpbaar zijn, is het zaak om het bedrijf, de sector waarin het opereert en het netwerk van financiers, toeleveranciers en afnemers goed te doorgronden. Ook is het belangrijk om te weten op welke terreinen het bedrijf te maken heeft met

regelgeving van de overheid en of er mogelijkheden zijn om het bedrijf juridisch aan te pakken. Bij dit alles zullen ook vertakkingen en relaties van het bedrijf in het buitenland betrokken moeten worden. Deze kennis is nodig om in te kunnen zien waar de mogelijke zwakke punten van het bedrijf zitten, de punten waar je als vakbond druk kan uitoefenen. Inmiddels hebben de AFL-CIO en veel aangesloten bonden dan ook strategische onderzoeksafdelingen opgezet.⁸²

De Amerikaanse dienstenbond SEIU investeert veel in de training van zijn personeel en laat de trainingen uitvoeren door de American Management Association. Ogenschijnlijk is het raar om zo'n opdracht te geven aan de 'tegenpartij', maar de achterliggende gedachte is dat je als vakbond moet leren om met de blik van een bedrijf naar de sector te kijken. Van het personeel bij SEIU wordt gezegd dat de Harvard Business Review hun belangrijkste bron van informatie vormt.⁸³

Naast het verrichten van onderzoek, moet er ook een machtspositie worden opgebouwd. Stakingen vormen niet altijd een centraal onderdeel van strategische campagnes, maar wel zal meestal op een of andere manier de achterban worden gemobiliseerd. Daarnaast worden vaak coalities aangegaan met andere organisaties. Publiciteit vormt ook een belangrijk onderdeel, waarbij het van belang is om te laten zien dat het niet gaat om een egoïstische actie van een specifieke groep werknemers, maar om een kwestie van rechtvaardigheid. Soms wordt aanvullende druk opgebouwd door investeerders of politici te benaderen, door juridische procedures te voeren en door solidariteitsacties bij afnemers of toeleveranciers van het bedrijf.

Voorbeelden van strategische campagnes zijn de UPS-staking (§ 2.8), de Justice for Janitors-campagne (§ 3.1) en de campagnes van de Steelworkers (§ 3.6). De horecabond UNITE HERE is momenteel bezig met een omvattende campagne tegen de landelijke hotelketens. Elementen van de werkwijze beginnen ook in Europa door te dringen. In Noorwegen wist de Hotell og Restaurantarbeiderforbundet onlangs een aantal bedrijven te organiseren door een combinatie van *picketing*, veel publiciteit, stakingen en dreigingen met boycots door solidaire vakbonden. In Frankrijk voerden schoonmakers en activisten actie tegen hotelketen Accor door middel van een staking van elf maanden, acties op een aandeelhoudersvergadering en het uitdelen van protestkaarten in de lobby van enkele dure hotels. Ze wisten onder meer te bereiken dat de schoonmakers niet meer per kamer maar per uur worden betaald, wat van belang is vanuit het oogpunt van de werkdruk.⁸⁴

2.11 Politiek

Traditioneel hebben veel Europese vakbonden een nauwe band met de sociaal-democraten, zo is de Britse vakbeweging nog altijd een belangrijke financier van de Labourpartij. In Frankrijk en Zuid-Europa zijn er ook vakcentrales met een communistische achtergrond. Bijna overal hebben de vakcentrales meer afstand genomen van de politieke partij waar ze traditioneel een band mee hebben en richten ze zich op een breder spectrum aan partijen. Illustratief is, dat het in Spanje tijdens het bewind van de socialistische premier González niet lukte om tot een sociaal akkoord te komen, terwijl dat onder zijn opvolger Aznar van de rechtse Partido Popular wel lukte.⁸⁵

Waar de vakbeweging in Europese landen probeert om de politieke besluitvorming te beïnvloeden, neemt dat meestal de vorm aan van lobbywerk en het onderhandelen over sociale akkoorden. Daarnaast wordt soms actie gevoerd. Soms nemen deze acties de vorm aan van stakingen, maar in landen als Duitsland en Groot-Brittannië zijn politieke stakingen verboden. De vakbeweging is meestal terughoudend als het gaat om betrokkenheid bij verkiezingscampagnes, al voerde de Duitse vakbeweging in 1998 wel een campagne die bijdroeg aan de overwinning van de SPD en de Groenen.⁸⁶

De Amerikaanse vakbeweging voert veel agressievere campagne tijdens verkiezingen. Het feit dat Al Gore bij de verkiezingen van 2000 meer stemmen behaalde dan Bush, heeft hij mede te danken aan een intensieve *grassroots-campagne* van de AFL-CIO. In 2004 besloot de vakbeweging nog groter uit te pakken, met een campagne waar 150 miljoen dollar in was gestoken. Samen met organisaties als ACORN wist men 40.000 vrijwilligers op de been te brengen, die onder meer werden ingezet om potentiële kiezers op te bellen, om ze thuis op te zoeken, om folders uit te delen en om mensen te helpen zich te registreren als kiesgerechtigde.

Dat Bush toch opnieuw de verkiezingen won, komt voor een deel doordat de Democraten de sociaal-economische thema's hebben verwaarloosd, terwijl er onder de kiezers wel degelijk veel steun was voor zaken als een verhoging van het minimumloon (§ 3.3). Daarnaast hadden de Republikeinen dankzij grote geldschieters als Wal-Mart (binnen het bedrijfsleven de grootste financier van politieke kandidaten) natuurlijk veel meer geld voor hun campagne. Wijs geworden door de ervaring van 2000, hebben ze dit keer naast de televisie-spotjes ook veel nadruk gelegd op de persoonlijke benadering van potentiële kiezers. Er werd gebruik gemaakt van de infrastructuur van de conservatieve kerken en de Kamers van Koophandel en via de National Rifle Association wist men potentiële kiezers te bereiken op hun schietclubs.⁸⁷

Zeker zo belangrijk als de landelijke verkiezingscampagnes zijn de politieke activiteiten die de Amerikaanse vakbeweging op lokaal niveau ontplooit. Men beoordeelt kandidaten op hun standpunten over belangrijke onderwerpen en besluit vervolgens om hun verkiezingscampagne al dan niet te steunen. Door een massale mobilisatie kan men het opnemen tegen tegenstanders die, dankzij de steun van het bedrijfsleven, een veel groter campagnebudget hebben. In Baltimore forceerden de vakbeweging en ACORN een stemming in de gemeenteraad over een Living Wage-voorstel. Men wist dat dit voorstel het niet zou halen, maar zo werden de raadsleden gedwongen om kleur te bekennen. Vervolgens voerden de vakbonden en ACORN campagne tegen de tegenstemmers. Sommige vakbondsafdelingen gaan verder en houden zich bezig met het werven en opleiden van politieke kandidaten. Zo claimt men in San José dat meer dan de helft van de gemeenteraadsleden ooit een training heeft gevolgd die is opgezet door de vakbeweging.⁸⁸

2.12 Denktanks

In het New York Times Magazine verscheen in de zomer van 2004 een artikel over een groep progressieve geldschieters, die grote bedragen investeren in het ontwikkelen en verspreiden van nieuwe politieke ideeën. Men richtte zich niet op de verkiezingen die in november plaats zouden vinden, maar op de langere termijn. Hun inspiratie vormen conservatieve financiers, die vanaf de jaren zestig een netwerk hebben ontwikkeld van denktanks, belangenorganisaties en media. Binnen dit netwerk werden ideeën ontwikkeld, bijvoorbeeld over de privatisering van de sociale zekerheid, die aanvankelijk als volstrekt absurd werden gezien. Na verloop van tijd kregen dit soort ideeën echter steeds meer steun binnen de Republikeinse partij en uiteindelijk ook onder de bevolking.⁸⁹

In Amerika bestaat een uitgebreide traditie van denktanks die het publieke debat voeden met onderzoek en ideeën. Zowel links als rechts zijn hierin vertegenwoordigd, maar de conservatieven hebben duidelijk de overhand in de meningsvorming. Als de media deskundigen van denktanks citeren dan gaat het in de helft van de gevallen om conservatieve denktanks en in slechts zestien procent om progressieve denktanks. De belangrijke conservatieve denktanks spenderen vier keer zoveel geld als de belangrijke progressieve denktanks.⁹⁰

Hoewel rechts duidelijk de overhand heeft als het gaat om het beïnvloeden van de meningsvorming, zijn er ook initiatieven die proberen om tegenwicht te bieden. Een interessant voorbeeld zijn campagnes die als doel hebben voorwaarden te verbinden aan overheidssteun voor bedrijven. Waar rechts zich verzet tegen *big government*, richt links zijn kritiek op *big corporations*, een term die na het Enron-schandaal extra weerklank

krijgt. Waar rechtse ideologen erop hameren dat sociale zekerheid (*welfare*) mensen afhankelijk maakt, hebben linkse activisten de term *corporate welfare* geïntroduceerd om aandacht te vragen voor subsidies voor bedrijven. In Baltimore organiseerde men subsidie-excursies, waarbij grote prijskaartjes aan kantoren werden gehangen om duidelijk te maken hoeveel overheidssteun het bedrijf had gekregen. In Chicago organiseerde men *tours of shame* naar bedrijven die armoedelonen betalen maar wel overheidssubsidie ontvangen. Het gaat bij dit soort campagnes overigens niet alleen om de beeldvorming. De beeldvorming wordt benut om gedaan te krijgen dat aan overheidssteun voorwaarden worden verbonden, bijvoorbeeld met betrekking tot het betalen van fatsoenlijke salarissen aan de werknemers.⁹¹

In de omgeving van het Californische San José heeft de vakbeweging het onderzoeksinstituut Working Partnerships opgezet, dat mede dankzij externe financiering inmiddels een budget heeft van twee miljoen dollar. Working Partnerships heeft een reputatie opgebouwd met betrouwbare onderzoeksrapporten die een stempel drukken op de publieke discussie. Zo heeft het verschillende onderzoeken gedaan naar de groeiende kloof tussen rijk en arm in Silicon Valley en naar de toename van onzekere armoedebaantjes. Deze onderzoeken creëerden het draagvlak voor een Living Wage-verordening (§ 3.3). Working Partnerships verrichtte ook een onderzoek naar de economische effecten die zo'n bepaling zou hebben.

Het instituut maakte verder een rapport dat de onderbouwing leverde voor een campagne, op basis waarvan is besloten dat bij de ontwikkeling van een nieuwe bouwlocatie ten minste 5.000 betaalbare woningen gebouwd moesten worden. Ook legde men de basis voor een publieke ziektekostenverzekering voor alle kinderen waarvan de ouders een laag inkomen hebben (ook illegalen). In Amerika, waar veel mensen onverzekerd zijn, is dit een belangrijke verworvenheid. Inmiddels hebben vakbondsafdelingen in steden als Los Angeles, New York, Connecticut en Denver vergelijkbare onderzoeksinstituten opgezet.⁹²

Ideeën moeten niet alleen worden ontwikkeld en onderbouwd, maar moeten ook worden uitgedragen. Voor dit doel heeft Working Partnerships samen met de lokale universiteit een cursus van acht weken opgezet voor leiders uit de vakbeweging, maar ook uit buurtverenigingen, kerken en andere organisaties. De deelnemers worden onderwezen over de economie, de regionale machtsverhoudingen en de manier waarop de overheid functioneert. Daarnaast brengt het programma mensen uit verschillende organisaties met elkaar in contact.⁹³ Ook in andere steden worden laagdrempelige economie cursussen georganiseerd, onder meer in het kader van het Union Cities-programma (§ 3.4).

Ook in Duitsland maakt de vakbeweging gebruik van bevriende onderzoeksinstituten om een stempel te kunnen drukken op de discussie over de regionale economische ontwikkeling. Door de overheid wordt een visie uitgedragen, waarin de werknemersbelangen ondergeschikt zijn aan de versterking van het internationale concurrentievermogen van de regio. De vakbeweging zet zich in voor een andere probleemanalyse, waarin de werkgelegenheid een prominente rol speelt. In de *Deutungskämpfen* die hierdoor ontstaan spelen steekwoorden een belangrijke rol. Tegenover de visie van het 'snelle Dortmund', plaatst de vakbeweging de visie van het 'sociale Dortmund'. In Neurenberg introduceerde IG Metall de term 'crisisregio' om de aandacht te vestigen op het banenverlies.⁹⁴

Hoewel de Duitse vakbeweging op regionaal niveau dus wel probeert om een eigen visie te ontwikkelen, zeggen critici dat ze over het algemeen geen geloofwaardig alternatief heeft voor het bezuinigingsbeleid van de regering. De weinige intellectuelen die de vakbeweging nog niet in de steek hebben gelaten, zouden ook weinig te bieden hebben. In Frankrijk daarentegen, zou sinds de maatschappelijke onrust van 1995 sprake zijn van een 'terugkeer van het engagement van de intellectuelen'. Er is een heel netwerk ontstaan van onderzoeksgroepen, die kritische analyses publiceren en die soms ook munitie aanleveren voor vakbondscampagnes.⁹⁵

2.13 Ledenwerving

In veel landen maken vakbonden zich zorgen over de ontwikkeling van hun ledental. Als het aantal leden al niet daalt, dan is de groei vaak onvoldoende om bij een groeiend aantal werknemers de organisatiegraad op peil te houden, laat staan om de organisatiegraad te verhogen. In Amerika en Groot-Brittannië blijkt dat bonden die nadrukkelijk inzetten op het organiseren van nieuwe groepen leden, hiermee ook overtuigende successen weten te behalen (§ 1.2). De keuze om nadrukkelijk in te zetten op het organiseren van nieuwe leden, leidt soms tot weerstand. Omdat het betekent dat er minder geld kan worden gestoken in het 'bedienen' van de bestaande leden, wat weer betekent dat er noodzakelijkerwijs een actievere rol wordt verwacht van de kaderleden.

De manier waarop bonden proberen om nieuwe leden te werven verschilt nogal. Veel campagnes richten zich op werkplekken waar de vakbond al een sterke positie heeft (*infill* in het Britse jargon). Dit is kosteneffectiever dan het organiseren van nieuwe werkplekken (*greenfield*), maar op termijn leidt het ertoe dat de vakbond alleen nog maar aanwezig is in uitstervende sectoren. Een afweging die hiermee samenhangt, is of de campagne zich moet richten op de doelgroepen die al een relatief hoge organisatiegraad hebben, of juist ook op jongeren, minderheden en vrouwen.⁹⁶

Er is ook verschil als het gaat om de manier waarop ledenwerfcampagnes in elkaar zitten. Aan de ene kant zijn er bonden die door middel van pr-campagnes en voordeeltjes het 'product' vakbond beter proberen te verkopen. Het andere uiterste vormt de *organising approach*, waarbij de werving van leden is ingebed in campagnes om in een bepaalde sector of bedrijf een machtspositie op te bouwen. De *organising approach* komt vooral voor in de Angelsaksische landen. Voor een deel heeft dit te maken met het feit, dat het lidmaatschap hier sterk gekoppeld is aan de vraag of de vakbond een erkende positie heeft binnen een bepaald bedrijf.

Binnen de Angelsaksische *organising approach* streeft men ernaar om campagnes op een systematische manier op te zetten, waarbij een werkplek eerst in kaart wordt gebracht en vervolgens een plan van aanpak wordt gemaakt om er een positie te verwerven. Deze planmatige aanpak wordt onderwezen op de instituten die men heeft gecreëerd om gespecialiseerde organisatoren op te leiden (§ 3.9). Daarnaast worden steeds vaker ook kaderleden getraind om zulk werk te doen.

Een vergelijkbare aanpak kiest de Franse CFDT, die onlangs is gestart met het opleiden van vijfhonderd *développeurs* (op kleinere schaal past men deze werkwijze al toe sinds 1988). Kaderleden komen in een periode van een jaar drie keer gedurende een of meerdere dagen bij elkaar, om geschoold te worden in communicatiemethoden en het opzetten van een planmatige werkwijze binnen een bedrijf of sector. De *développeurs* moeten verder bijdragen aan een wat minder zwaarmoedige cultuur binnen de vakbeweging.

De CFDT kampt met groot ledenverlies als gevolg van een sociaal akkoord dat slecht viel bij de achterban (§ 2.5). De *développeurs* krijgen de instructie dat ze het besluit van mensen om hun lidmaatschap op te zeggen moeten respecteren. Ze moeten wel proberen om achter de motieven te komen: heeft het te maken met het landelijke beleid van de vakcentrale of met de werkwijze van de bond op de werkplek? De collega's van de van oorsprong communistische CGT willen de komende periode ook sterk gaan inzetten op ledenwerving. Hier kiest men echter niet voor het opleiden van gespecialiseerde *développeurs*, omdat men van mening is dat alle kaderleden zich bezig moeten houden met werving.⁹⁷

Binnen de Duitse vakbeweging ligt de nadruk bij de ledenwerving nog sterk op pr-campagnes. Daarnaast zijn de grote bonden Ver.di en IG Metall inmiddels begonnen met het binnenhalen van financiële voordelen voor

hun leden in de onderhandelingen met werkgevers. Of zulke afspraken juridisch houdbaar zijn is nog een punt van discussie. Ver.di wijst op een uitspraak die impliceert dat het ledenvoordeel niet hoger mag uitval-
len dan de kosten van het vakbondslidmaatschap.⁹⁸

Het aanbieden van financiële diensten zoals creditcards of verzekeringen, zet weinig zoden aan de dijk als het gaat om het binnenhalen van nieuwe leden, zo leert de ervaring in België, Denemarken, Italië, Zweden en Groot-Brittannië. Dienstverlening die duidelijker aan het werk gekoppeld is, blijkt wel soms succesvol, in het bijzonder bij het werven van hoger opgeleide professionals en freelancers. Bij dit soort dienstverlening valt te denken aan loopbaanadvies, training en ondersteuning bij het vinden van werk. De Noorse Grafisk Forbund heeft zelfs een eigen uitzendbureau opgezet.⁹⁹

De vraag of een voortvarende ledenwerving van de grond komt, hangt mede af van de houding van de overheid. In landen waar de vakbeweging een relatief sterke institutionele positie heeft, zoals Italië, Spanje en Duitsland, voelt men de noodzaak om nieuwe groepen te organiseren minder sterk dan in landen waar dit niet het geval is. Uiteraard brengt het wel risico's met zich mee om als vakbeweging afhankelijk te zijn van erkenning door de overheid. De vakbeweging kan deze positie gemakkelijk verliezen als een nieuwe regering aantreedt. Hoe dan ook, op de langere termijn kan de vakbeweging zich in geen enkel land onttrekken aan de noodzaak om een achterban te organiseren.¹⁰⁰

2.14 Reorganisaties en personeelsbeleid

Soms worden fusies gezien als een middel om de slagkracht van de vakbonden te vergroten. Door middel van fusies hoopt men efficiënter te werken, knellende grenzen tussen sectoren te overstijgen en geld vrij te maken om voet aan de grond te krijgen in 'nieuwe' sectoren. Fusies kunnen echter ook nieuwe problemen opwerpen. Het risico bestaat dat de bureaucratie toeneemt en dat werknemers zich minder sterk betrokken voelen bij de organisatie. Onderzoekers concluderen dan ook dat reorganisaties op zichzelf weinig perspectief bieden als het gaat om het versterken van de vakbeweging; alleen in combinatie met andere vernieuwingen kunnen ze van betekenis zijn.¹⁰¹

In Amerika spelen ook andere motieven een rol bij de discussie over fusies. Zo kampt men met het probleem dat in sommige sectoren wel tien bonden actief zijn, die vaak met elkaar concurreren ten koste van de werknemers. Door middel van fusies hoopt men deze onderlinge concurrentie in te perken. Fusies worden ook gezien als een middel om tegenmacht op te bouwen ten opzichte van de steeds machtigere bedrijven, waarvan de vakbondsvijandige supermarkt-gigant Wal-Mart het ultieme voorbeeld is (§ 3.2). Een andere overweging is, dat Amerika geen systeem kent waarbij de overheid CAO's algemeenverbindendverklaart voor een hele sector. Vakbonden hebben er belang bij om toch gelijke arbeidsvoorwaarden af te dwingen in de hele sector, zoals SEIU heeft gedaan met de schoonmakers en de thuiszorgers. Dit vereist echter sterke vakbonden die een dominante positie hebben in de sector waar ze actief zijn.

De discussie over dit onderwerp is flink opgevoerd door vernieuwingsvoorstellen van de dienstenbond SEIU, die wil dat het aantal bonden binnen de AFL-CIO door middel van fusies wordt teruggebracht van zestig naar twintig. Het hoeft niet te verbazen dat de voorstellen van de SEIU omstreden zijn. Bazen van kleine bonden zijn bang om hun positie te verliezen. Critici zeggen verder dat de plannen megalomaan zijn en het democratische karakter van de vakbeweging ondermijnen. De uitkomst van de discussie is nog onduidelijk, wel hebben onlangs twee grote industriebonden aangekondigd dat ze gaan fuseren.¹⁰²

Een belangrijke factor bij vernieuwingen is het personeelsbeleid. In Duitsland worden vakbondsbestuurders vaak geworven onder leden van ondernemingsraden. Bij de Duitse IG Bau werden bestuurders in de jaren

zestig en zeventig meestal geworven onder de kaderleden, ze kregen weinig aanvullende training. Inmiddels is echter een opleiding opgezet van elf maanden, aangevuld met een stage van een jaar, waarna de kandidaten een landelijk examen moeten afleggen. De bestuurders van de oude stempel zijn met een royale vutregeling afgevoerd.¹⁰³ De Amerikaanse en de Britse vakbeweging hebben instituten opgezet waar bestuurders worden opgeleid die zijn gespecialiseerd in het organiseren van nieuwe groepen werknemers. Bij de werving van toekomstige bestuurders ligt de nadruk op externe kandidaten (§ 3.9).

In het bijzonder in Amerika leiden de vakbonden niet alleen nieuw personeel op, maar werven ze ook bestuurders die eerder ervaring hebben opgedaan in de studentenbeweging of in andere sociale bewegingen. Deze bestuurders hebben ervaring met het opzetten van assertieve campagnes en ze hebben contacten die van pas komen bij het vormen van coalities. Verder zijn ze gewend om zonder noemenswaardige financiële middelen campagne te voeren. Hierdoor hebben ze noodgedwongen geleerd om creatief te zijn en om de achterban een actieve rol te geven in deze campagnes. Begrijpelijkerwijs bestaat er bij kaderleden en bestuurders soms weerstand tegen het aantrekken van mensen van buiten de vakbeweging.¹⁰⁴

Vernieuwingen kunnen gevolgen hebben voor de verhoudingen binnen federaties. Wanneer bonden fuseren tot megabonden kan dit de positie van de vakcentrale verzwakken. Aan de andere kant is de positie van sommige vakcentrales juist sterker geworden door initiatieven zoals de Britse Organising Academy (§ 3.9), politieke campagnes (§ 2.11) en lokale initiatieven zoals Union Cities (§ 3.4).

3. Voorbeelden

Hieronder worden enkele voorbeelden uitgediept van vernieuwende initiatieven bij vakbonden in Amerika en in Europa.

3.1 Justice for Janitors

Het vlaggenschip van de vakbondsvernieuwing is de JfJ-campagne (Justice for Janitors) van de Amerikaanse dienstenbond SEIU, die eind jaren tachtig van de grond kwam in Los Angeles. In verschillende steden was de positie van het schoonmaakpersoneel sterk verzwakt doordat grote bedrijven het schoonmaken van kantoren hadden uitbesteed en doordat werknemers gemakkelijk konden worden vervangen door immigranten uit Latijns-Amerika. Een deel van deze werknemers was bovendien illegaal, dus als ze lid werden van een vakbond belde de werkgever de immigratiedienst. De vakbond concludeerde dat de gebruikelijke methoden niet meer werkten en zette een assertieve campagne op om de positie van werknemers te versterken.

Een belangrijk uitgangspunt was, dat het geen zin had om alleen de schoonmaakbedrijven aan te pakken. Als het al zou lukken om bij een schoonmaakbedrijf fatsoenlijke salarissen af te spreken, dan zou dit bedrijf het contract met de beheerder van de kantoren verliezen omdat het te duur zou zijn geworden. Met als gevolg dat de werknemers hun baan kwijt zouden zijn. Het was dus zaak om ook de eigenaren van de kantoren aan te pakken. De SEIU zette een onderzoeker in om de sector door te lichten en om na te gaan waar de zwakke plekken zaten. Vervolgens werd deze analyse uitgebreid doorgesproken met de werknemers, zodat ook zij snapten hoe de markt in elkaar zat en waar de kansen lagen om druk uit te oefenen.

De aanpak van de SEIU bestond eruit om het schoonmaakbedrijf en de eigenaar van de kantoorpanden op zoveel mogelijk manieren te raken. Bedrijven werden aangepakt met 'juridische guerilla'. De eigenaar van bedrijfspanden werd geconfronteerd met acties op zijn golfclub en straattheater bij zijn favoriete restaurant. Aangezien het schoonmaakbedrijf onderdeel was van een Deense multinational, werd een vakbondsdelegatie uit Denemarken uitgenodigd om te komen zien hoe hun bedrijf in Amerika omging met werknemers.

Lokale politici werden overgehaald om druk uit te oefenen op de kantooreigenaren, die voor vergunningen afhankelijk zijn van de lokale overheid. Steun kwam niet alleen van Democraten, maar ook van sommige Republikeinen, die het belangrijk vonden om goede relaties te onderhouden met de Latinogemeenschap. Sommige politici liepen voorop bij acties, waarbij sommigen ook werden gearresteerd. Aan demonstraties werd verder meegedaan door allerlei maatschappelijke organisaties. Een andere bron van steun vormden collega-vakbonden, onder meer die van de schilders, de liftreparateurs, de timmermannen, de vuilnismannen en de UPS-chauffeurs.

De activisten hadden een goede neus voor publiciteit. Zo deelden ze op secretaressedag bloemen uit aan secretaresses vanwege de overlast die zij ondervonden door de acties. Ook demonstreerden ze bij het kantoorgebouw waar de opnamen voor de televisieserie LA Law werden gemaakt, om te protesteren tegen de 'lawlessness' die zich daar afspeelde. Een belangrijk onderdeel van de strategie bestond eruit om publieke steun te verwerven voor de strijd van de schoonmakers. Dat dit lukte, blijkt onder meer uit het feit dat de knalrode actieshirts lokale *collectors items* werden. Actievoerders werden ontslagen, gearresteerd en door de oproerpolitie in elkaar geslagen, maar hun doorzettingsvermogen leidde er uiteindelijk toe, dat de eigenaren van bedrijfspanden zich gedwongen zagen om zaken te doen met de bonden.

Het succes van de campagne was te danken aan een combinatie van mobilisatie aan de basis en de top-down-steun van de landelijke SEIU. De vakbond heeft langdurig flink geïnvesteerd in een campagne die pas na jaren resultaten op zou leveren. De landelijke steun was ook belangrijk omdat de lokale vakbondsbazen weinig enthousiast waren over de campagne. Hun machtsbasis binnen de bond zou kunnen afbrokkelen als de samenstelling van de achterban zou veranderen als gevolg van het organiseren van nieuwe groepen werknemers. Op een zeker moment wilde het lokale bestuur de campagne opdoeken, waarop de landelijke organisatie de afdeling onder curatele plaatste. Ook de afdelingen in San Diego, Atlanta, San José en Santa Clara kregen de JfJ-campagne van bovenaf opgelegd. De JfJ-*organizers* waren geen traditionele vakbondsbestuurders, maar vers bloed afkomstig van universiteiten en zelforganisaties.

Een andere succesfactor was de actiebereidheid en het doorzettingsvermogen van de werknemers, die veelal afkomstig waren uit Latijns-Amerikaanse landen. Vaak hadden ze uit hun eigen land al een positief beeld van de vakbonden: *la unión hace fuerza*. Bovendien waren ze niet erg onder de indruk van de methodes waarmee de werkgevers ze probeerden te intimideren. In El Salvador werd je doodgeschoten als je lid was van een vakbond; in LA riskeerde je hoogstens om een baantje van \$4,25 per uur te verliezen. De JfJ-campagne was succesvol in steden waar veel immigranten wonen, maar ook in Milwaukee, waar bijna alle werknemers zwarten zijn.

Inmiddels is duidelijk dat het succes van JfJ niet eenmalig is. Het model is in diverse steden overgenomen en in opeenvolgende onderhandelingsronden wist de vakbond succes te boeken. Mede door de reputatie die men had opgebouwd met JfJ, lukte het om ook een onderhandelingspositie op te bouwen voor het schoonmaakpersoneel in supermarkten. Elementen van de JfJ-aanpak zijn verder met succes toegepast bij campagnes voor personeel werkzaam op het vliegveld van LA.¹⁰⁵

3.2 Wal-Mart

Supermarkten proberen hun kosten te drukken, wat vaak leidt tot misstanden op de werkvloer. Zo bracht de Duitse dienstenbond Ver.di recent een zwartboek uit over Lidl¹⁰⁶, terwijl in Nederland ophef ontstond over de Aldi. Dit is echter kinderspel in vergelijking met de Amerikaanse Wal-Mart, met 1,4 miljoen werknemers de grootste particuliere werkgever ter wereld. De meeste werknemers krijgen een salaris waar je niet van kan rondkomen. Het bedrijf doet alles om de vakbond buiten de deur te houden. Meestal lukt dat.

Wal-Mart staat erom bekend dat het de bedrijfscultuur strak aanstuurt. Sollicitanten moeten een 'persoonlijkheidstest' afleggen, die erop gericht is om te testen of kandidaten voldoende meegaand zijn. Barbara Ehrenreich, die een boek schreef over haar ervaringen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, ontdekte dat het enig wantrouwen oproept als je op de stelling 'Regels moeten altijd letterlijk worden opgevolgd' antwoordt dat je het hier 'in sterke mate' mee eens bent, in plaats van 'in zeer sterke mate' of 'geheel'. Als je jezelf presenteert als potentiële werknemer, zo concludeert ze, dan kan je het er nooit te dik bovenop leggen.

Kandidaten moeten bovendien een drugstest afleggen, een vrij gebruikelijke eis in Amerika, die vooral nuttig is om te testen of de kandidaat bereid is om vernederingen te ondergaan. Als sollicitanten door de selectie komen, krijgen ze een introductie cursus. Ze leren dat ze geen werknemers zijn maar '*associates*', en dat de managers geen bazen zijn maar 'dienende leiders'. Ze leren dat het Wal-Mart personeel eigenlijk een grote familie is en dat ze dus ook geen vakbond nodig hebben. Verder leren ze de Wal-Mart *cheer* ('*Give me a W ...*').¹⁰⁷

Mochten werknemers van een bepaalde vestiging ondanks alle voorzorgen toch besluiten om zich te organiseren, dan stuurt het hoofdkantoor vaak nog dezelfde dag een 'arbeidsverhoudingenteam'. Soms gebruikt men subtiele methoden, zo krijgen werknemers die geen vakbond willen buttons met de tekst *I can speak for*

myself. Soms kiest men voor drastischere maatregelen. In het uiterste geval heft men de vestiging op om van de vakbond af te zijn, al is dit illegaal. In de Verenigde Staten is geen enkele vestiging georganiseerd. In Canada heeft de vakbond onlangs voet aan de grond gekregen in een tweede vestiging, terwijl er op twaalf andere locaties campagnes lopen. Wal-Mart heeft inmiddels echter aangekondigd de eerste georganiseerde vestiging te gaan sluiten. In Groot-Brittannië, waar het bedrijf opereert onder de naam ASDA, zijn wel kaderleden actief, maar valt het personeel niet onder een CAO. In Duitsland moet Wal-Mart zich wel gewoon aan de sector-CAO houden.¹⁰⁸

In de Verenigde Staten is dat echter niet aan de orde. In een intern handboek voor managers wordt aangegeven, dat ze zich bij het buiten de deur houden van de vakbonden vaak zullen moeten begeven op de grens van wat wel is toegestaan en wat niet. In het verleden is Wal-Mart veroordeeld wegens het afdwingen van onbetaald overwerk en het ontslaan van werknemers vanwege hun vakbondsactiviteiten. Onlangs trof het bedrijf een schikking in een zaak die onder meer betrekking had op tieners die met gevaarlijke apparatuur werkten, zoals een motorzaag. Ook is het bedrijf verwickeld in rechtszaken rond loondiscriminatie tegen vrouwen en het inzetten van illegale schoonmakers. De boetes lijken te zijn ingecalculeerd als *costs of doing business*. De werkwijze van Wal-Mart is overigens niet uniek, vergelijkbare praktijken komen bijvoorbeeld ook in de fastfood sector voor.¹⁰⁹

Voor de vakbonden is Wal-Mart belangrijk vanwege het enorme aantal personeelsleden, maar ook vanwege de nadelige invloed die het bedrijf heeft op de arbeidsverhoudingen bij andere bedrijven. Andere supermarkten verlagen de salarissen en snijden in de ziektekostenverzekeringen van hun personeel, met als argument dat ze anders niet kunnen concurreren met Wal-Mart.¹¹⁰

Critici proberen Wal-Mart vooral tegen te houden via de besluitvorming over vestigingsvergunningen. Zo is in Chicago een coalitie gevormd van vakbonden, maatschappelijke organisaties en kerken om de vestiging van twee supermarkten tegen te gaan. Wal-Mart sloeg terug met een campagne waarvoor men onder meer het advocatenkantoor van de broer van de burgemeester in de arm nam. Een belangrijk argument van Wal-Mart was, dat het bedrijf 600 nieuwe banen zou creëren. Tegenstanders kwamen met een onderzoek waaruit blijkt dat er meer banen zullen verdwijnen dan erbij komen. Uiteindelijk besloot de gemeente om de vestiging van één supermarkt toe te staan.¹¹¹

In het Californische stadje Inglewood probeerde Wal-Mart het stadsbestuur te omzeilen door via een referendum te vragen om ontheffing van zo'n beetje alle lokale regelgeving op een beoogde locatie. Ook hier kwam een coalitie van kerken, vakbonden en zelforganisaties in verzet. De vakbond organiseerde onder meer een demonstratie, waar tienduizend mensen aan deelnamen. Hoewel Wal-Mart tien keer zoveel geld had voor zijn campagne dan zijn tegenstanders, werd het initiatief door zestig procent van de kiezers verworpen.¹¹²

Wal-Mart steekt veel geld in pr-campagnes, waarin de vakbonden worden afgeschilderd als vijand van de gewone man. Men schildert ze af als buitenstaanders die hun eigen belangen nastreven, ten koste van banen en lage prijzen voor de lokale bevolking. Veel vakbondsleden doen zelf hun boodschappen bij Wal-Mart. Huisvrouwen die het niet al te breed hebben, zien de supermarkt "als een bondgenoot, als een oase van lage prijzen in een vijandige wereld."¹¹³

De vakbond waar het supermarktpersoneel onder valt, de UFCW, is te klein om Wal-Mart aan te kunnen. Verschillende bonden hebben eind 2004 besloten om 25 miljoen dollar per jaar te investeren in een campagne tegen Wal-Mart, want "de 'verwalmartisering' van de economie is een bedreiging voor elke vakbond." In

een eerste reactie zegt het bedrijf: "Het lijkt erop, dat de bonden miljoenen dollars aan lidmaatschap willen gebruiken om gewone Amerikanen te beroven van hun recht om minder te betalen voor hun basisbehoeften."

De vakbonden willen doorgaan met campagnes om vestigingsvergunningen tegen te houden en met juridische procedures om overwerk betaald te krijgen. Daarnaast komen er folderacties en protesten bij supermarkten. Ook wil men samen gaan werken met vakbonden in andere landen waar Wal-Mart actief is. Daarbij wil men ook opkomen voor de belangen van onderbetaalde werknemers bij bedrijven in landen als China, die de producten maken die bij Wal-Mart worden verkocht.¹¹⁴ De plannen bouwen voort op wat er nu al gebeurt en het is voornamelijk de vraag of ze voldoende nieuwe krachten los zullen maken om effectief tegenwicht te kunnen bieden aan het bedrijf.

3.3 Living Wage

Een van de meest succesvolle initiatieven waar de Amerikaanse vakbeweging bij betrokken is, is de Living Wage-beweging. In de VS bestaat een minimumloon, maar dit is te laag om van rond te kunnen komen. Mensen met een minimumloon kunnen dan ook onder de officiële armoedegrens zitten. Bovendien wordt het niet automatisch aangepast aan de inflatie, waardoor het in feite steeds lager wordt (sinds 1997 is het niveau niet meer aangepast). Veel mensen moeten dan ook meerdere baantjes tegelijk nemen om rond te kunnen komen.

Het idee achter de Living Wage-campagnes is, dat iemand met een fulltime baan in staat moet zijn om een gezin te onderhouden. Door middel van lobbywerk, demonstraties, bezettingen, folderacties en openbare hoorzittingen probeert men de lokale overheid over te halen om een Living Wage-verordening aan te nemen. Soms worden ook lokale referenda georganiseerd. De campagnes worden gevoerd door lokale coalities, waaraan veelal wordt deelgenomen door vakbonden, door kerken en door ACORN, een netwerk van lokale zelforganisaties. In de praktijk lukt het vaak ook om enkele werkgevers te vinden die het idee ondersteunen; voor de beeldvorming is dit erg belangrijk.

Over het algemeen bepaalt een Living Wage-verordening, dat alle bedrijven die opdrachten krijgen van de overheid, een fatsoenlijk salaris moeten betalen aan hun personeel. Vaak is de verordening ook van toepassing op bedrijven die subsidie of belastingvoordeel krijgen van de overheid, en soms ook op onderaannemers en onderhuurders van bedrijven die onder de verordening vallen. Het hangt af van de formulering van de verordening of deze ook van toepassing is op bijvoorbeeld winkels in een winkelcentrum, of horeca-, winkel- en beveiligingspersoneel op een vliegveld. De hoogte van het salaris dat men als minimum vastlegt varieert nogal, maar meestal ligt het rond de tien dollar per uur, en dat is beduidend meer dan het federale minimumloon van \$5,15 per uur. Om een gezin van vier boven de officiële armoedegrens uit te tillen, is een uurloon nodig van \$9,50.

Living Wage-verordeningen hebben voor de publieke sectorbonden het aanvullende voordeel dat de druk om overheidsdiensten te privatiseren minder wordt. Particuliere bedrijven kunnen vaak goedkoper werken dan de overheid omdat ze hun personeel onderbetalen; door Living Wage-verordeningen wordt deze mogelijkheid ingeperkt. Soms bevatten de verordeningen ook bepalingen die werkgevers verbieden om vakbonden tegen te werken. Verder kunnen ze werkgevers verplichten om een transparant personeelsbeleid te voeren. In Pennsylvania heeft de Living Wage-campagne bovendien bepleit om het budget voor de welzijnsinstellingen te verhogen, zodat deze ook in staat zijn om een fatsoenlijk salaris aan hun personeel te betalen.

Inmiddels is het gelukt om bij meer dan honderd lokale overheden Living Wage-verordeningen af te dwingen, terwijl er nog tientallen campagnes lopen. Successen zijn niet alleen behaald in de progressieve staten,

maar ook in het weinig vakbondsvriendelijke zuiden van de VS. Uiteraard roepen de campagnes verzet op van lobbygroepen die de belangen van bedrijven behartigen. Zij voeren aan dat een Living Wage-verordening een *job killer initiative* is; voorstanders zullen dus goed beslagen ten ijs moeten komen om deze argumenten te weerleggen (§ 2.12). Daarbij zullen ze er rekening mee moeten houden dat de lokale media op voorhand open zullen staan voor de argumenten van het bedrijfsleven, omdat ze afhankelijk zijn van inkomsten uit advertenties.

Een Living Wage-verordening aangenomen krijgen is één ding, zorgen dat werkgevers zich er ook aan houden is een tweede. In Los Angeles heeft het onderzoeksinstituut van de vakbeweging voor elkaar gekregen dat de gemeente een nieuwe afdeling opzette om de naleving te controleren. Ook bereikte het dat er geld kwam om werknemers te trainen over de rechten die ze hebben op basis van de verordening. Er wordt wel gezegd dat Living Wage-campagnes het meeste kans op succes hebben als er flinke weerstand is. Op die manier worden de vakbeweging en hun bondgenoten gedwongen om een stevige coalitie te vormen, waardoor er vervolgens ook met meer succes op de naleving kan worden toegezien.

Een Living Wage-campagne versterkt de positie van de vakbeweging door de coalities die ze aangaat en doordat het thema bijdraagt aan een positief imago. Daarnaast kunnen de campagnes worden aangegrepen om werknemers te organiseren in sectoren waar de vakbeweging moeilijk voet aan de grond krijgt. Zo lukte het dienstenbond SEIU en horecabond HERE om een sterke positie op te bouwen onder het personeel dat werkt op het vliegveld van Los Angeles. Een bijkomend voordeel van Living Wage-campagnes is dat ze op de overheid zijn gericht en niet op individuele werkgevers. Hierdoor kunnen werknemers actief worden binnen de vakbeweging zonder dat ze blootstaan aan agressieve repressie door hun werkgever.¹¹⁵

Living Wage-verordeningen hebben slechts betrekking op een deel van de werknemers. Beter zo'n verordening is dan ook een verhoging van het minimumloon. Tijdens de presidentsverkiezingen in november 2004 werden in Nevada en Florida ook referenda gehouden over een verhoging van het minimumloon met een dollar. In beide staten kreeg Bush de meeste stemmen voor het presidentschap, maar stemde tweederde van de stemmers voor een verhoging van het minimumloon.

Het succes in Nevada en Florida was te danken aan een actieve campagne van vakbonden en maatschappelijke organisaties, waaronder ACORN, die veel mensen met lage inkomens over wisten te halen om te gaan stemmen. Tegelijk is echter duidelijk, dat ook veel Bush-aanhangers een verhoging van het minimumloon als een fatsoenskwestie zien. Kerry wist hier overigens niet van te profiteren, omdat hij naliet om dit onderwerp te omarmen. Bij de tussentijdse verkiezingen in 2006 zullen opnieuw initiatieven worden genomen om het minimumloon te verhogen.¹¹⁶

3.4 Union Cities en Street Heat

De Amerikaanse vakbeweging kent op lokaal niveau *central labor councils*, waarin verschillende bonden vertegenwoordigd zijn. Deze lokale afdelingen krijgen een afdracht van de aangesloten bonden en soms vullen ze dit aan met subsidies. Hun inkomsten zijn over het algemeen echter beperkt en ze draaien grotendeels op de inzet van vrijwilligers. In de jaren dertig en veertig waren deze lokale afdelingen actief bij de politiek betrokken en hadden ze sterke banden met maatschappelijke organisaties (hun werkwijze doet denken aan die van de Amsterdamse Bestuurdersbond in ons eigen land), maar sindsdien zijn veel afdelingen ingedut. Het Union Cities programma, opgezet in de jaren negentig, had als doel om de lokale afdelingen weer een centrale rol te geven in de vitalisering van de vakbeweging. Een van de grootste successen van het programma is Los Angeles, waar de vakbeweging door een innovatieve aanpak een sterke positie heeft weten op te bouwen.

Afdelingen die aan Union Cities mee willen doen, moeten een werkplan opstellen dat gebaseerd is op een strategische analyse en waarin concrete doelstellingen worden geformuleerd. De activiteiten omvatten het organiseren van nieuwe leden, het opzetten van Street Heat-teams, het aangaan van coalities met maatschappelijke organisaties, het opzetten van campagnes om de werkgelegenheid te bevorderen, het organiseren van cursussen over de economie ("opdat vakbondsleden begrijpen waarom arbeiders en hun gezinnen lijden, wie het ze heeft aangedaan en wat eraan gedaan kan worden"), lobbyen voor regelgeving om vakbondsvrijandige werkgevers aan te kunnen pakken en het bevorderen van de diversiteit van de officiële vakbondsverteenwoordigingen.

Veel afdelingen zien de Street Heat-teams als het belangrijkste onderdeel van Union Cities. De ambitie is om ten minste één procent van de leden te werven voor teams die snel in actie kunnen komen voor solidariteitsacties, onder meer om bonden te ondersteunen die werkzaam zijn in sectoren die erg lastig te organiseren zijn. De leden van deze teams kunnen worden ingezet voor demonstraties, om *picketlines* te bemensen en voor telefoonteam. De afdeling dient ook te zorgen voor een communicatiestructuur waarmee de teams snel gemobiliseerd kunnen worden.

Een voorbeeld van Street Heat is de Justice Bus in Denver, die zo'n tien keer per jaar met vrijwilligers wordt gevuld om steun te verlenen aan campagnes van bonden of aan andere lokale acties. Elke zomer maakt de bus een tour langs de meest beroerde werkgevers om een 'No justice here' certificaat uit te reiken en een foto te maken. Voor het evenwicht worden er ook 'Justice here' certificaten uitgereikt aan goede werkgevers.

In de praktijk blijkt het voor veel afdelingen haalbaar om één procent van de leden te werven voor de Street Heat-teams. Het blijkt bovendien een effectief middel om jongeren, etnische minderheden en vrouwen actiever bij de vakbeweging te betrekken. Door de versterkte nadruk op het mobiliseren van de achterban, konden de lokale afdelingen een belangrijke bijdrage leveren aan de mobilisatie voor de WTO-demonstratie in Seattle. Het totaal aan taken dat de afdelingen wordt opgelegd, blijkt echter voor de kleinere afdelingen moeilijk te behappen, waardoor het programma vooral geschikt lijkt voor de afdelingen in de grote steden.

Onlangs heeft een aantal leiders van lokale afdelingen zich met een open brief gemengd in de discussie over de toekomst van de AFL-CIO. Men voert aan dat Union Cities weliswaar tot opvallende successen heeft geleid in een aantal steden, maar dat er nog teveel steden zijn waar het programma niet van de grond is gekomen. Veel afdelingen zijn zwakke organisaties, die zich vooral bezighouden met liefdadigheid en met sociale activiteiten. De briefschrijvers bepleiten dat de nadruk wordt gelegd op de grote steden, waar zeventig procent van de vakbonds-aanhang woont. Er moeten strengere eisen worden gesteld aan de afdelingen, terwijl tegelijk de lokale bonden hun afdeling ook meer moeten steunen. Verder zou het mogelijk moeten worden dat maatschappelijke organisaties zich onder bepaalde voorwaarden bij de afdelingen aansluiten: "Exclusiviteit is een luxe die vakbondsleden zich niet meer kunnen veroorloven."¹¹⁷

3.5 Union Summer

In de jaren zestig kondigde de studentenorganisatie SDS aan dat ze tijdens de zomer studenten naar de fabrieken zou sturen om daar te gaan werken. Destijds reageerde de AFL-CIO afwijzend; er ging een waarschuwing uit naar de bonden dat ze moesten oppassen voor infiltranten. In 1996 was de houding van de vakbeweging duidelijk omgeslagen: men nam zelf het initiatief voor een Union Summer om studenten in contact te brengen met het vakbondswerk. De inspiratie vormde niet zozeer de SDS, maar de beroemde Freedom Summer uit 1964, toen meer dan duizend bevoorrechte studenten naar het zuiden trokken om te helpen bij het registreren van zwarten als kiesgerechtigde.

Inmiddels nemen elk jaar honderden studenten deel aan Union Summer-programma's. De studenten worden drie weken lang ondergebracht in kloosters, jeugdherbergen of *trailer parks* en ontvangen 210 dollar per week. Tachtig uur per week leren ze over de vakbeweging en doen ze mee aan campagnes: ze bemensen *picketlines*, delen folders uit en gaan mee op huisbezoek om mensen van het belang van de vakbond te overtuigen.

Het doel van het programma is niet zozeer om directe resultaten te boeken bij het organiseren van werknemers, het is eerder een investering in de langere termijn. Aan de ene kant wil men de beeldvorming over de vakbeweging verbeteren. Aan de andere kant is het de bedoeling om bij te dragen aan het ontstaan van een generatie studentenactivisten, die betrokken is bij thema's die met arbeid te maken hebben.

Het programma is zeer succesvol. Zo leverde het veel positieve berichtgeving op in de media, waarbij aandacht kwam voor wantoestanden op de werkvloer die tot dan toe onderbelicht waren gebleven. Ook ontstond er inderdaad een studentenbeweging die betrokken is bij de vakbeweging. Het meest bekend is United Students Against Sweatshops (USAS), een organisatie die is opgericht door deelnemers aan Union Summer. USAS voert actie tegen de onderdrukking van werknemers in landen zoals Mexico, die kleding in elkaar zetten voor bedrijven zoals Nike. Daarbij maken ze gebruik van het feit dat de universiteiten belangrijke afnemers zijn van sportkleding.

Naast de Sweatshop-campagnes zijn er inmiddels op verschillende universiteiten ook Living Wage-campagnes (§ 3.2). Deze campagnes richten zich op de universiteit als werkgever van onder meer schoonmakers en cateringpersoneel. Ook hier spelen studenten die het Union Summer programma hebben gevolgd, een belangrijke rol. Hoewel de resultaten van het programma dus boven verwachting zijn, waarschuwen critici wel dat het 'parachuteren' van studenten niet in de plaats mag komen van het organiseren van werknemers.¹¹⁸

3.6 Steelworkers

In de jaren tachtig ging president Ronald Reagan het conflict aan met de vakbonden en al snel verhardde ook de opstelling van de werkgevers. Een belangrijk gegeven hierbij was, dat bedrijven steeds ongrijpbaarder werden voor de vakbeweging, door hun internationale oriëntatie en door hun ondoorzichtige, snel veranderende eigendomsstructuren.

Een belangrijke mijlpaal was het conflict tussen het koperbedrijf Phelps Dodge en de United Steelworkers of America (USWA) in 1983. Het bedrijf volgde niet het gebruikelijke patroon van dreigen en concessies, maar ging voluit de confrontatie aan met de vakbond. Stakende werknemers werden door nieuw personeel vervangen, het bedrijf zette bewapende beveiliging in en haalde de overheid over om de National Guard in te zetten tegen de stakers. De vakbond was niet voorbereid op zo'n harde confrontatie en moest het onderspit delven.

In 1990 deed zich een conflict voor bij het aluminiumbedrijf Ravenswood, dat een vergelijkbare strategie volgde als Phelps Dodge. Dit keer nam de USWA zich voor om het conflict hoe dan ook te winnen. Hiervoor besloot men een campagne op te zetten waarin de meest uiteenlopende methodes werden gecombineerd: zorgvuldig onderzoek, een stapsgewijze escalatie van het conflict en voortdurende mobilisatie van de werknemers.

Lokale vakbondsleden volgden de vrachtauto's die het aluminium van Ravenswood vervoerden, om te achterhalen wie de afnemers waren. Men wist bedrijven als bierbrouwer Budweiser zover te krijgen dat ze het materiaal voor hun blikjes niet langer bij Ravenswood kochten. Ook stuurden ze de arbeidsinspectie op het bedrijf af. Deze eerste successen waren geen aanleiding om tevreden achterover te leunen, maar juist om de campagne nog verder op te voeren.

Onderzoekers van de AFL-CIO ontdekten dat ene Marc Rich, een ondernemer die bij allerlei dubieuze zaken betrokken was, achter de schermen de touwtjes in handen had bij Ravenswood. Rich had er belang bij om zijn activiteiten geheim te houden, dus besloot de bond om hem overal waar hij actief was met veel publiciteit te volgen. Vakbondsleden gingen naar Zwitserland, Nederland, Groot-Brittannië, Frankrijk en Roemenië. Ze benaderden investeerders en voerden actie op handelsbeurzen.

Dankzij de steun van de lokale gemeenschap wisten de stakers bij Ravenswood het twintig maanden vol te houden. Uiteindelijk behaalden ze een overtuigende overwinning. De werknemers konden terugkomen bij het bedrijf, kregen met terugwerkende kracht betaald en een loonsverhoging en de onveilige arbeidsomstandigheden zouden worden aangepakt.

De USWA zou de strategie die was ontwikkeld tegen Ravenswood vaker toepassen. Aanvankelijk dacht men de aanpak simpelweg te kunnen kopiëren naar andere bedrijven, maar dat werkte niet. Men ontdekte dat elke campagne gebaseerd moet zijn op een goede analyse van het bedrijf waar deze zich op richt. Terugkerende elementen in de campagnes zijn het onder druk zetten van investeerders en aandeelhouders, het organiseren van solidariteitsstakingen en andere acties bij vestigingen in het buitenland en publiciteitscampagnes waarbij de nadruk ligt op sociale rechtvaardigheid en mensenrechten. Met deze aanpak wist de vakbond successen te boeken in uitzichtloze situaties.¹¹⁹

3.7 Worker Centres

Werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn vaak moeilijk te organiseren met de gebruikelijke vakbondsmethoden. Vaak wordt werk uitbesteed aan kleine bedrijfjes die na verloop van tijd failliet gaan, waarna weer nieuwe bedrijfjes worden opgericht. Werknemers zijn niet aan een bepaalde werkgever gebonden, doordat ze tijdelijke baantjes hebben en soms meerdere baantjes bij verschillende werkgevers tegelijk.

Een antwoord op deze versnippering van de arbeid is, om mensen niet te organiseren op hun werkplek maar in de gemeenschap waar ze deel van uitmaken, een aanpak die wel wordt aangeduid als *community unionism*. Vaak worden hierbij Worker Centres opgezet, een werkwijze die we in Nederland kennen van het Haagse Kadova. Bij de meeste centra kunnen werknemers terecht voor advies over arbeidsrecht en immigratierecht, soms kan men ook aankloppen met vragen over andere onderwerpen zoals huurrecht. Een centrum in het Canadese Winnipeg krijgt inmiddels eenderde van zijn hulpvragen binnen via de website. Veel centra organiseren ook cursussen en trainingen, vooral taallessen en computertrainingen komen veel voor. Vaak kunnen niet-leden onder bepaalde voorwaarden gebruik maken van het centrum.

Over het algemeen zijn de centra vrij pragmatisch in de activiteiten die ze organiseren. Sommige zullen bijvoorbeeld bingo's en andere sociale activiteiten organiseren om de banden met de gemeenschap aan te halen. Het genoemde centrum in Winnipeg biedt onder meer onderdak aan verschillende bonden en een werklozenorganisatie, maar ook aan een koor en aan een kunstenaarsvereniging, beide zijn verbonden aan de vakbeweging. Een centrum in Los Angeles heeft voetbalteams en een band opgezet, en heeft meegedaan aan de marathon.

Sommige centra zijn opgezet door vakbonden, maar andere zijn juist opgezet door maatschappelijke organisaties die vonden dat de bonden te weinig deden voor werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In de Verenigde Staten zijn er inmiddels bijna 130 Worker Centres voor immigranten. De Britse Unemployed Workers' Centres hebben een vergelijkbare opzet. De Spaanse CC.OO. heeft meer dan honderd Centros de Información para Trabajadores Extranjeros opgezet, waar immigranten terecht kunnen voor advies en cursussen.

De meeste centra hebben weinig geld tot hun beschikking. Soms kunnen ze op beperkte schaal betaalde krachten inzetten; bijna altijd wordt een groot deel van het werk door vrijwilligers gedaan. Vaak vormen fondsen een belangrijke maar onzekere bron van inkomsten. Vakbonden financieren soms ook mee, maar hebben vooralsnog niet gekozen om structureel middelen uit te trekken voor een strategie die gebaseerd is op Worker Centres.

Een risico van de spreekuren is, dat ze passiviteit kunnen aanmoedigen: werknemers gaan op anderen vertrouwen om hun problemen op te lossen in plaats van zelf in actie te komen. Veel centra proberen dit te ondervangen door gebruikers aan te sporen en op te leiden om zelf actief te worden in het centrum. Bij een centrum in Oakland kunnen werknemers punten verzamelen door middel van vrijwilligerswerk, waarmee ze weer gebruik kunnen maken van de diensten van het centrum. Bij een centrum op Long Island mogen mensen alleen een cursus volgen als ze toezeggen om ten minste tien uur te steken in het organiseren en trainen van andere werknemers.

Het centrum op Long Island heeft vaak te maken met werknemers die problemen hebben met werkgevers die te weinig betalen of zelfs helemaal niets. Het centrum had vrij veel succes met juridische stappen tegen zulke werkgevers, maar men realiseerde zich dat deze aanpak weinig bijdroeg aan het organiseren van de werknemers. In plaats daarvan besloot men om met enkele tientallen werknemers en een videocamera naar de werkgevers te gaan om de achterstallige salarissen op te eisen. Een vergelijkbare aanpak wordt toegepast in Toronto.¹²⁰

3.8 Stamford Organizing Project

Stamford is een kleine stad in de VS waar diverse grote bedrijven hun hoofdkantoor hebben. Er is veel rijkdom, maar ook een omvangrijke groep werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Het enorme contrast tussen arm en rijk was een van de redenen voor de AFL-CIO om er een voorbeeldproject te starten, gericht op het ontwikkelen van vernieuwende methodes om werknemers te organiseren. Vier lokale bonden werken in het project samen.

De eerste stap bestond eruit om de lokale gemeenschap in kaart te brengen, door middel van een enquête onder de leden van de vakbond. Men vroeg ze niet alleen welke onderwerpen ze het meeste bezighielden, maar ook naar hun banden met de gemeenschap: gaan ze naar een kerk, van welke organisaties zijn ze lid, zijn ze geregistreerd om te stemmen en doen ze dat ook, waar werkt hun partner en is die lid van een vakbond. Dankzij het onderzoek hoefden de vakbonden niet zelf een netwerk op te bouwen, maar konden ze terugvallen op bestaande netwerken. Het bleek dat de zwarte kerken een sleutelrol spelen in de lokale gemeenschap. De geestelijken werden belangrijke bondgenoten voor de vakbonden.

Uit het onderzoek bleek verder, dat betaalbare huisvesting het onderwerp was dat de vakbondsleden het meest bezighield. Traditioneel is dit geen vakbondsonderwerp, maar men besloot hier een prioriteit van te maken. Toen de overheid twee huurders een symbolische plek wilde geven in een commissie die moest beslissen over het privatiseren van sociale woningbouw, kwamen activisten massaal opdagen om te eisen dat alle huurders bij de besluitvorming betrokken zouden worden. De protesten leidden ertoe dat de sociale woningbouw behouden bleef.

In Stamford bestonden al organisaties die zich inzetten voor sociale woningbouw, maar ze hadden pas succes toen de vakbonden zich als bondgenoot hadden aangemeld. De bonden wisten hiermee een reputatie op te bouwen in de gemeenschap, waardoor ze ook een sterkere positie kregen in de onderhandelingen met werkgevers. Het project heeft bovendien 4.700 nieuwe leden opgeleverd. Inmiddels is men gestart met het oplei-

den van *member-organizers*, vrijwilligers die zich inzetten om niet-leden bij de vakbond te betrekken en die een toezegging doen om hier acht uur per maand aan te besteden.

De financiering door de AFL-CIO had een tijdelijk karakter en is inmiddels weggefallen. De dienstenbond SEIU heeft echter besloten om het project in een beperktere opzet voort te laten bestaan; men probeert nog om andere bonden er weer bij te betrekken.¹²¹

3.9 Organising Academy

In de jaren zeventig hechtte de AFL-CIO nog niet zoveel belang aan het werven van nieuwe leden. “Waarom zouden we ons druk maken om het organiseren van groepen mensen die niet georganiseerd willen worden”, aldus de toenmalige voorzitter George Meany. Later drong echter het besef door dat de vakbeweging zich zo’n houding niet kon permitteren en in 1989 werd het Organizing Institute opgericht. Dit instituut moest gaan analyseren welke factoren het succes bepalen van campagnes om mensen te organiseren en het moest de bonden adviseren bij het ontwikkelen van strategieën. Daarnaast is het instituut belast met de opleiding van nieuwe *organizers*, medewerkers die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van campagnes om nieuwe groepen te organiseren. Het instituut wordt betaald door de federatie en door de deelnemende bonden.

Per jaar leidt het instituut enkele honderden *organizers* op. De kandidaten worden geworven op de universiteiten en door lokale bonden. Ze volgen een opleiding waarin sterk de nadruk ligt op het opdoen van praktijkervaring. Zeker in het begin bestond er bij sommige bestuurders weerstand tegen het aantrekken van externe kandidaten; men vreesde dat gevestigde posities hierdoor verzwakt zouden worden. Inmiddels heeft het instituut echter zijn waarde bewezen.

In navolging van het Amerikaanse voorbeeld besloot de Britse TUC in samenwerking met een deel van de aangesloten bonden een Organising Academy op te zetten. Dit initiatief had nadrukkelijk als nevensdoel de diversiteit van het eigen personeel te vergroten. De doorsnee vakbondsbestuurder was een blanke, wat oudere man, die werkzaam was geweest in een traditionele vakbondssector en die daar al vele jaren als kaderlid actief was geweest. Met de academie lukte het om een ander type werknemers aan te trekken: vrouwen onder de dertig waren in de meerderheid, terwijl er ook relatief veel kandidaten uit etnische minderheden werden geworven. De meesten waren al vakbondslid en vaak waren ze ook actief geweest in de vakbeweging. Daarnaast hadden ze vaak ook ervaring opgedaan in de studentenbeweging, in burgerrechtenorganisaties of in de vrouwenbeweging.

Overigens vormen de afgestudeerden van de academie binnen de bonden nog een minderheid; het merendeel van het personeel wordt nog steeds intern geworven. Het personeelsbestand vormt dan ook zeker geen afspiegeling van de bevolking als het bijvoorbeeld gaat om vrouwen en etnische minderheden. Net als in Amerika was er ook in Groot-Brittannië enige weerstand tegen het werven van externe kandidaten voor de Organising Academy. Sommige bonden hebben daarom bedongen dat zij ook eigen kaderleden mogen aanmelden voor de academie. Dit zal er waarschijnlijk toe leiden dat de toekomstige jaargangen studenten wat meer op de traditionele vakbondsaaanhang zullen gaan lijken.

De studenten aan de academie leren om planmatig te werk te gaan bij organisatiecampagnes. Daarbij moeten ze onder meer bedrijven of sectoren systematisch in kaart brengen (welke groepen medewerkers zouden misschien lid willen worden, welke groepen hebben we over het hoofd gezien?); in kaart brengen welke thema’s geschikt zijn om mensen te mobiliseren; een *organising committee* opzetten bestaande uit kaderleden (het is de bedoeling dat deze kadergroepen op termijn in staat zijn om zelfstandig te functioneren) en de vakbond zichtbaar maken door middel van petitie’s, nieuwsbrieven en enquêtes. De afgestudeerde *organisers* blijken deze technieken ook daadwerkelijk toe te passen in hun werk.

De Britse afgestudeerden bleken in een jaar tijd gemiddeld 360 nieuwe leden te hebben geworven. Als het salaris van de nieuwe *organisers* in aanmerking wordt genomen, dan zijn de kosten per geworven nieuw lid gemiddeld £77, dat is bij de meeste bonden minder dan een jaar lang lidmaatschap opbrengt. Met andere woorden, de organisers verdienen zichzelf terug. Gemiddeld hadden ze verder elk 17 nieuwe kaderleden geworven.¹²²

3.10 Autonome vakbonden in Frankrijk

In Frankrijk zijn naast de grote centrales ook verschillende kleinere, autonome werknemersorganisaties actief. De belangrijkste is de Union Syndicale Solidaires, met 80.000 leden, waarbinnen de zogenaamde SUD-bonden een belangrijke rol spelen. Een belangrijk kenmerk van deze organisaties is hun verwevenheid met allerlei actiegroepen. Zo zijn sleutelfiguren uit Solidaires vaak ook actief betrokken bij organisaties van andersglobalisten (ATTAC), daklozen (DAL), werklozen (AC!) en illegalen. Ook werken ze samen met werknemers met onzekere baantjes bij bedrijven zoals Pizzahut en 'McDo', in de schoonmaaksector en in de distributie.

Het ledental van Solidaires is slechts een tiende van dat van de grootste vakcentrale CFDT, maar organisaties zoals Solidaires weten meer invloed uit te oefenen dan hun beperkte ledental zou suggereren. Dit is niet alleen te danken aan de coalities met andere organisaties, maar ook aan hun activistische methoden, waarbij de publiciteit optimaal wordt benut. Zo gaan groepen werklozen onaangekondigd met een camera bij bedrijven langs om hun CV achter te laten. Ook hebben werklozenorganisaties wekenlang een groot aantal afdelingen van uitkeringsinstantie Assedic bezet, om een toeslag op de uitkering af te dwingen. Andere methoden zijn het kraken van gebouwen om daklozen onderdak te bieden en het bieden van kerkasiel aan illegalen.

Daarnaast zijn de bonden natuurlijk actief in de bedrijven. Bedrijven zijn niet ingesteld op de manier waarop jongere werknemers voor hun rechten opkomen. Een consultant: "De meeste grote bedrijven zijn gewend aan een CGT in de stijl van het Rode Leger, waarvan de troepen gehoorzamen aan de orders die van boven komen. De jonge actievoerders, zij hebben een voorkeur voor acties. Ze zijn bereid om te zappen, om van vakbond te veranderen als ze niet het gevoel hebben dat er naar ze wordt geluisterd."

De van oorsprong communistische CGT heeft soms wat moeite met de houding van de jongeren, maar dat geldt minder voor Solidaires. Solidaires heeft geen klassieke vakcentrale-structuur, maar is in feite weinig meer dan een ongrijpbaar en beweeglijk netwerk van bondjes die in sterke mate autonoom optreden. Ze richten zich op praktische initiatieven aan de basis en willen geen bureaucratische structuur opbouwen. In dat opzicht lijken ze op de anarcho-syndicalistische CNT, met 3 à 4.000 leden een kleine organisatie, die echter populair is onder activistische jongeren met onzekere baantjes.

De onderhandelaars van de SUD-bonden hebben een reputatie opgebouwd bij de personeelsafdelingen waarmee ze zaken doen. Volgens personeelsfunctionarissen zijn de mensen van SUD "zeer competent" en treden ze op met "een mengeling van hoffelijkheid en dreiging." De personeelsfunctionarissen zijn zelfs een beetje bang voor ze: "Ik vergeet nooit dat het revolutionairen zijn en dat ze slechts hun eigen belangen najagen, waarbij ze zo ver kunnen gaan dat ze het bedrijf in gevaar brengen."¹²³

3.11 Euromayday

In Milaan is een aantal jaar geleden een beweging ontstaan die zich inzet voor flexwerkers. Hoewel men afstand houdt van de traditionele vakbonden, hebben veel activisten wel een vakbondsachtergrond, terwijl ze daarnaast vaak actief zijn in de mediasector. De meest in het oog lopende activiteit van deze beweging is de jaarlijkse Mayday-parade op 1 mei (*'Europe's funkiest mayday'*). Deze Mayday-parades bestaan uit theatrale directe actie, waaronder *pickets* om te zorgen dat de vestigingen van de grote winkelketens hun deuren slui-

ten op de dag van de arbeid. Ook wordt bij dit soort acties vaak een beeld megedragen van San Precario, de verzonden beschermheilige van de flexwerkers. In 2003 deden er 50.000 mensen mee aan de parade, in 2004 was dat gegroeid tot 100.000.

Ondertussen begint de beweging steeds meer een Europees karakter te krijgen. Zo waren er in 2004 acties in Milaan, Barcelona, Rome en Parijs. In januari was er bijvoorbeeld een gezamenlijke bezetting van de Académie Française in Rome, ter ondersteuning van de Franse *intermittents*, freelancers in de culturele sector die protesteren tegen de afschaffing van de speciale uitkeringen om periodes zonder werk te overbruggen. Inmiddels heeft de beweging ook vertakkingen in andere steden, waaronder Amsterdam.

De beweging richt zich enerzijds op de *'brainworkers'*, de kenniswerkers die steeds vaker op freelance basis werken en anderzijds op de *'chainworkers'*, de mensen met de baantjes bij winkel-, hotel- en hamburgerketens of elders in de dienstensector. De traditionele vakbonden acht men weinig geschikt om deze werknemers te organiseren, al was het maar omdat de bonden gefixeerd zijn op sectoren, terwijl flexwerkers zich meestal niet beperken tot één specifieke sector. In plaats daarvan zoekt men naar andere manieren om mensen te organiseren, waarbij internet een belangrijke rol speelt. Ook benadrukt men dat actiemateriaal er goed uit moet zien: "Wij proberen het idee van radicale vakbondsactiviteit te marketen, om radicale vakbondsstrijd aantrekkelijk te maken voor de massa's."

Inhoudelijk richt men zich onder meer op gelijk loon voor uitzendwerkers en vaste krachten en op het recht voor flexwerkers om zich te organiseren. Deze eisen zijn in Nederland in feite al gerealiseerd. Voor andere eisen geldt dat niet, zoals het basisinkomen voor alle Europeanen en de vrije toegang tot kennis en informatie. In zekere zin zou je kunnen zeggen dat de flexibele arbeidsmarkt naar Amerikaans model wordt vervangen door een nieuw concept van de flexibele arbeidsmarkt. De flexibilisering van het werk, die van de werknemer een soort ondernemer maakt, wordt geaccepteerd en zelfs omarmd, maar dan wel op een zodanige manier dat er sprake is van bestaanszekerheid en gelijke kansen.¹²⁴

3.12 Londen

Tijdens de mijnwerkersstakingen in 1984-85 begon de Battersea and Wandsworth Trades Union Council (BWTUC) bier te verkopen op festivals en andere evenementen om geld in te zamelen voor de stakers. Hieruit ontstond de Workers Beer Company, die inmiddels een omzet van een paar miljoen pond per jaar heeft. Dit geld gaat naar allerlei goede doelen, waaronder campagnes van lokale vakbonden.

Mede dankzij deze fondsen kon de BWTUC een centrum opzetten dat de lokale bonden ondersteunt. Men ondersteunt de publieke sectorbonden, door coalities aan te gaan met gebruikers van overheidsdiensten. Ook steunt men bonden in de particuliere sector, in het bijzonder waar het gaat om het organiseren van winkelpersoneel. Vooral de kleinere winkels zijn lastig te organiseren, vanwege het grote aantal locaties waar mensen werken en het feit dat het vaak om tijdelijke baantjes gaat.

Een initiatief dat zijn oorsprong buiten de vakbeweging heeft is The East London Communities Organisation (TELCO), een coalitie van religieuze organisaties, vakbonden, migrantenorganisaties en bewonersorganisaties. TELCO zet zich in voor Living Wages in Londen. Het directe voorbeeld vormen de Amerikaanse Living Wage-campagnes (§ 3.3), maar in feite bouwt men voort op een traditie in de eigen stad. In 1891 voerde de London Trades Council campagne voor fatsoenlijke lonen voor iedereen die werkzaam was op basis van een contract met de gemeente. Vervolgens zette men ook een comité op dat moest controleren of de afspraken wel werden nageleefd.

Een van de doelwitten van TELCO is Canary Wharf, een prestigieus kantorencomplex dat is gebouwd met forse subsidies. TELCO vindt dat de schoonmakers die hier werken een salaris moeten krijgen waarvan ze rond kunnen komen, wat betekent dat het uurloon ten minste zou moeten stijgen van £5,20 naar £6,70. Tijdens het Europees Sociaal Forum vorig jaar zou hier een demonstratie plaatsvinden, maar de beheerders van het terrein, dat in particuliere handen is, wisten een verbod af te dwingen. Wel wist TELCO door middel van andere manifestaties en met hulp van mensen als filmer Ken Loach, de aandacht te vestigen op de grote ongelijkheid rond Canary Wharf.

Publiciteit is echter niet voldoende om bedrijven over de streep te trekken. Een economische analist zegt dat bedrijven de hogere schoonmaakkosten niet kunnen verantwoorden tegenover hun aandeelhouders. "Wat de banken willen is 'laaghangend fruit' - relatief goedkope vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen met een maximaal effect. Een gift aan een bekende liefdadigheidsinstelling zou in aanmerking kunnen komen; een beter salaris voor honderd schoonmakers niet."

Dit betekent dat fatsoenlijke salarissen afgedwongen moeten worden door de overheid. Het idee heeft de sympathie van burgemeester Ken Livingstone, die inmiddels een Living Wage-afdeling heeft opgezet. Naar verwachting komt er een bepaling, dat alle onderaannemers een uurloon van minimaal £7 moeten gaan betalen aan hun schoonmakers, cateringpersoneel en verzorgers. Het voorbeeld van Londen lijkt navolging te krijgen: inmiddels overweegt ook Birmingham om een Living Wage in te voeren.¹²⁵

4. Lessen voor Nederland

Initiatieven uit het buitenland kunnen niet zomaar worden overgenomen in Nederland. Er zijn aanmerkelijke verschillen als het gaat om de omstandigheden waaronder vakbonden functioneren. In Amerika bijvoorbeeld, verklaart de overheid onderhandelingsresultaten niet van toepassing op een hele sector, met als gevolg dat vakbonden in elk bedrijf apart een machtspositie moeten opbouwen. De overheid doet ook weinig om te zorgen dat bedrijven het recht van werknemers om zich te organiseren respecteren. Werknemers zijn voor hun ziektekosten sterk afhankelijk van hun werkgever en er is nauwelijks sprake van een sociaal vangnet voor mensen die hun baan verliezen.

In Nederland hebben we te maken met onder meer supermarkten en hotels die zich steeds agressiever opstellen tegenover hun werknemers, vooral als die zich organiseren. En met een overheid die bedreigd heeft om CAO's niet langer automatisch algemeenverbindend te verklaren voor een hele sector. Ondanks deze ontwikkelingen blijft het verschil met de Amerikaanse situatie enorm. De verschillen met andere Europese landen zijn misschien minder groot dan die met Amerika, maar moeten ook niet onderschat worden. Zo zijn er belangrijke verschillen als het gaat om de rol van de ondernemingsraden, of de rol van vakbonden bij de uitvoering van de sociale zekerheid.

Dit alles betekent dat voorbeelden uit het buitenland niet klakkeloos kunnen worden overgenomen, maar er valt wel wat van te leren. De strategische campagnes, waarbij Amerikaanse vakbonden alle mogelijke middelen inzetten om een bedrijf te organiseren, lijken wat overdreven vanuit het Nederlandse perspectief, waar vakbonden meer juridische rugdekking krijgen en dus minder genoodzaakt zijn om met agressieve strategieën een positie te bevechten. Toch zou dit type campagnes wellicht van nut kunnen zijn bij multinationals, die zich steeds meer onttrekken aan de macht van de vakbeweging, of in sectoren waar het arbeidsrecht vaak wordt ontdoken, zoals de tuinbouw of de detailhandel.

Bij veel Amerikaanse initiatieven worden leden, en soms ook activisten van buiten de vakbeweging, actief betrokken. Een voorbeeld zijn de lokale Street Heat teams. Bij dit soort initiatieven wordt vaak expliciet een commitment gevraagd van de achterban, bijvoorbeeld in de vorm van een toezegging dat men ten minste vijf keer per jaar mee zal doen aan acties. Voor de Nederlandse vakbeweging kan het meer systematisch mobiliseren van de achterban een instrument zijn om de eigen machtspositie te versterken. Daarnaast blijkt het een goede manier te zijn om jongeren, vrouwen en etnische minderheden bij de vakbeweging te betrekken.

De Amerikaanse vakbeweging heeft de afgelopen jaren expliciet uitgesproken dat men immigranten als bondgenoot wil zien, ook als ze illegaal zijn, en dat het in het belang van werknemers is om te voorkomen dat groepen tegen elkaar worden uitgespeeld. De Nederlandse vakbeweging heeft altijd al stelling genomen tegen discriminatie en voor gelijke rechten, maar gezien de toenemende spanningen tussen bevolkingsgroepen zou het zinvol zijn om dit nog wat nadrukkelijker naar buiten te brengen.

Een ander terrein waarop we in Nederland iets kunnen opsteken van buitenlandse collega's, is de betrokkenheid van de vakbeweging bij denktanks. In veel landen beheersen conservatieve en neoliberale ideeën de publieke discussie en zijn de vakbeweging en progressieve organisaties sterk in het defensief gedrongen. De dominantie van het rechtse denken komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Vooral in Amerika heeft rechts al sinds de jaren zestig gewerkt aan een structuur van denktanks, belangenorganisaties en media die erop gericht zijn om ideeën te ontwikkelen en uit te dragen, bijvoorbeeld over het privatiseren van de sociale zekerheid.

In Amerika en Frankrijk is de vakbeweging betrokken bij onderzoeksinstituten die als doel hebben het initiatief in het publieke debat weer naar zich toe te trekken. Zo hebben sommige Amerikaanse lokale vakbondsafdelingen instituten opgezet, die door middel van gedegen onderzoek thema's op de agenda weten te plaatsen zoals de toenemende tweedeling op de arbeidsmarkt of het gebrek aan fatsoenlijke huisvesting. Die komen vervolgens ook met geloofwaardige oplossingen voor deze problemen. Belangrijk is dat deze instituten hun kennis en ideeën ook uitdragen. Hiertoe verzorgen ze cursussen en trainingen voor vakbondsleden en voor andere activisten, over de werking van de economie en over strategieën om sociale rechtvaardigheid te bevorderen.

Een groot succes in Amerika, en in beperkte mate ook in Groot-Brittannië, zijn de lokale Living Wage-campagnes. Deze campagnes zijn gericht op fatsoenlijke salarissen voor werk dat met overheidsgeld wordt gedaan. Dit soort campagnes liggen in Nederland minder voor de hand, gezien de grotere rol die het minimumloon hier speelt. Een meer algemeen punt is de manier waarop de Amerikaanse vakbeweging in sommige steden betrokken is bij het lokale economische beleid. Door middel van acties en politieke campagnes probeert men een machtspositie op te bouwen, om vervolgens af te dwingen dat de lokale overheid beter verantwoording aflegt over het economische beleid en harde afspraken maakt om te zorgen dat economische ontwikkeling samengaat met het creëren van banen en het realiseren van andere maatschappelijke doelstellingen. In Nederland is de rol van gemeenten op economisch gebied beperkt, maar door de invoering van de Wet Werk en Bijstand wordt deze rol wel belangrijker. Tegen deze achtergrond is het voor de vakbeweging zinvol om iets op te steken van de manier waarop de Amerikaanse collega's vat weten te krijgen op het lokale economische beleid.

De Nederlandse vakbeweging heeft vanaf de jaren tachtig een voortrekkersrol vervuld ten aanzien van het personeelsbeleid, vooral waar het gaat om het werven van externe kandidaten voor bestuurdersfuncties, waaronder veel vrouwen. Waar het gaat om de diversiteit van de kaderfuncties is nog een flinke inhaalslag te maken. Initiatieven zoals het Union Summer-programma zouden hier een bron van inspiratie kunnen vormen.

Meer in het algemeen kan de buitenlandse ervaring van pas komen bij het nadenken over de rol die de Nederlandse vakbeweging in de samenleving zou moeten vervullen. Haar positie in de overlegeconomie is niet langer vanzelfsprekend. Enige inspiratie is welkom bij het streven naar een sterke vakbeweging die zich inzet voor rechtvaardigheid en die open staat voor alle groepen in de samenleving.

Literatuur

Artikelen en rapporten met de toevoeging * zijn in principe gratis op internet te vinden (voer de titel in in een zoekmachine). Uiteraard kan het voorkomen dat een tekst niet langer op internet beschikbaar is, of dat er inmiddels voor betaald moet worden.

AFL-CIO

2001* Immigration. Chicago.

Albrechtsen, Helge

2004. The Broken Link - Do Trade Unions Represent the Unemployed? Evidence From the UK, Germany and Denmark Within the Framework of the European Employment Strategy. *Transfer* 4: 569-87.

Allex, Anne

2004. Wer erbt die Demo, und was wird aus der Bewegung? *Express* 2.

Baccaro, Lucio, Mimmo Carrieri en Cesare Damiano

2002* The Resurgence of the Italian Confederal Unions: Will it Last? Genève: International Institute for Labour Studies.

Baccaro, Lucio, Kerstin Hamann en Lowell Turner

2003. The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 119-33.

Baeten, Guy, Erik Swyngedouw en Louis Albrechts

1999. Politics, Institutions and Regional Restructuring Processes: From Managed Growth to Planned Fragmentation in the Reconversion of Belgium's Last Coal Mining Region. *Regional Studies* 33(3): 247-58.

Bai, Matt

2004* Wiring the Vast Left-Wing Conspiracy. *New York Times Magazine*, 25 juli.

2005* The New Boss. *New York Times Magazine*, 30 januari.

Barbier, Christophe, François Koch, Jean-Marie Pontaut, Aurélie Boris, Eric Mandonnet en Isabelle Tallec

2003* La France en rouge et noir. *L'Express* 31 juli.

Barroux, Rémi

2004a. Le syndicat Solidaires veut se développer dans le secteur privé. *Le Monde* 9 december.

2004b. La CFDT forme 500 recruteurs pour regagner des adhérents. *Le Monde* 27 december.

Barroux, Rémi en Patrick Roger

2005. Les syndicats s'entendent pour appeler à une mobilisation en défense des 35 heures. *Le Monde*, 11 januari.

Beachler, Brigid en Lowell Turner

2004* The Politics of Urban Labor Movement Revival: Union Campaigns in London, A Comparative Perspective. Conference of Europeanists, Chicago, 11-15 maart.

Beese, Birgit, Klaus Dörre en Bernd Röttger

2004a* Von Seilschaften zu innovativen Netzwerken? Strukturwandel, regionale Industriepolitik und die Gewerkschaften. *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur* 21/22: 9-37.

2004b. Globalisation and Regionalisation: Will Networking Help Trade Unions to Shape Change in Traditional Industrial Regions? In: W. Fricke en P. Totterdill (red), *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*. Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Behrens, Martin, Michael Fichter en Carola Frege

2002* Unions in Germany: Groping to Regain the Initiative. Genève: International Institute for Labour Studies.

Behrens, Martin, Kerstin Hamann en Richard Hurd

2004a. Conceptualizing Labour Union Revitalization. In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Behrens, Martin, Richard Hurd en Jeremy Waddington

2004b. How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization? In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Benjamin, Alison

2004* The Ayes Have It. *The Guardian*, 8 november.

Berinstein, Juana

2004. Putting Heat on Deadbeat Bosses. *Toronto Star*, 22 juli.

Bérout, Sophie en Georges Ubbiali

2003* Les syndicats de l'ancien écosystème communiste (CGIL, CGT, Commissions ouvrières) face à l'altermondialisme: Un ressourcement possible? Coloque 'Les mobilisations altermondialistes', 3-5 december.

Bickerton, Geoff en Catherine Stearns

2002* The Struggle Continues in Winnipeg: The Workers Organizing and Resource Centre. *Just Labor* 1: 50-57.

Branigan, Tania

2004* Loach Pitches in for Low-Paid Cleaners. *The Guardian*, 9 oktober.

Broder, John M.

2004. California Voters Reject Wal-Mart Initiative. *New York Times*, 7 april.

Bronfenbrenner, Kate en Robert Hickey

2003* The State of Organizing in California: Challenges and Possibilities. In: R. Milkman (red), *The State of California Labor 2003*. University of California Institute for Labor and Employment.

Bronfenbrenner, Kate en Tom Juravich

2001. The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers' Experience. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Brownstein, Bob

2004. Working Partnerships: A New Strategy for Advancing Economic Justice. In D.B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Bunting, Madeleine

2003* Cleaners Are Human Too. *The Guardian*, 8 december.

Byrd Barbara en Nari Rhee

2004* Building Power in the New Economy: The South Bay Labor Council. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.

Candaele, Kelly en Peter Dreier

2004* Union Makes Its Bed. *The Nation*, 25 oktober.

Capocci, Andrea, Antonio Conti, Alberto de Nicola, Margherita Emiletti, Serena Fredda en Davide Sacco

2004. Culture Clash: The Rise of the Flexworking Class in Europe. *Greenpepper Magazine precarity issue*, p.33-7.

Chèreque, François

2004. Redonnons forme à la société. *Le Monde* 19 november.

Clawson, Dan

2003. *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Cobble, Dorothy Sue

2001. Lost Ways of Unionism: Historical Perspectives on Reinventing the Labor Movement. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Compa, Lance

2001. Free Trade, Fair Trade, and the Battle for Labor Rights. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Constanty, Hélène

2004* Les insoumis de l'entreprise. *L'Express* nr. 2746, 16 februari.

Daly, Guy, Gerry Mooney, Howard Davis en Lynne Poole

2004* 'Whatever Happened to Stock Transfer?' A Comparative Study of Birmingham and Glasgow Councils' Attempts to Privatise their Council Housing Stock. Housing Studies Association Conference, Sheffield, 15-16 april.

Dølvik, Jon Erik en Jeremy Waddington

2002. Private Sector Services: Challenges to European Trade Unions. *Transfer* 3: 356-76.

Dreier, Peter en Kelly Candaele

2004* A Moral Minimum Wage. *The Nation* online, 6 december.

Dribbusch, Heiner

2004* Structural Obstacles to Organising in the Private Sector: Evidence from the British, Dutch and German Retail Industries. 22nd Annual Labour Process Conference, Amsterdam, 5-7 april.

Ehrenreich, Barbara

2001 (2002). *Nickel and Dimed: Undercover in Low-Wage USA*. Londen: Granta.

Erickson, Christopher L. Catherine L. Fisk, Ruth Milkman, Daniel J.B. Mitchell en Kent Wong

2002a. Justice for Janitors in Los Angeles: Lessons from Three Rounds of Negotiations. *British Journal of Industrial Relations* 40(3): 543-67.

2002b* California's Revolt at the Bottom of the Wage Scale: Justice for Janitors in Los Angeles. In *California Policy Options*, UCLA.

Esping-Andersen, G  sta

1999 (2000). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford University Press.

Featherstone, Liza

2004* Will Labor Take the Wal-Mart Challenge? *The Nation*, 28 juni.

2005* Down and Out in Discount America. *The Nation*, 3 januari.

Festra  ts, Marion

2003* Ces jeunes qui s'engagent. *L'Express* nr.2730, 30 oktober.

Fine, Janice

2004. Contemporary Community Unionism: Some Lessons from Baltimore and Stamford. In D.B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Foerster, Amy

2001. Confronting the Dilemmas of Organizing: Obstacles and Innovations at the AFL-CIO Organizing Institute. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Forum Civique Européen (FCE)

2004* Rapport sur la situation actuelle à El Ejido et dans la province d'Almeria (Andalousie, Espagne) suite à la visite d'une mission internationale coordonnée par le Forum Civique Européen. Limans: FCE.

Foti, Alex

2004. Mayday Mayday: Euro Flex Workers Time to Get a Move On. *Greenpepper Magazine* precarity issue, p.21-7.

Frank, Larry en Kent Wong

2004* Intense Political Mobilization: The Los Angeles County Federation of Labor. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.

Frege, Carola, Edmund Heery en Lowell Turner

2004. The New Solidarity? Trade Union Coalition Building in Five Countries. In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Gambaro, Ludovica

2004* Bottom-Up Development? The Experience of the European Territorial Employment Pacts in Italy. In *Partnerships for Development: Studies on Territorial Employment Pacts in Italy*. Genève: International Institute for Labour Studies.

Gostick, Sheila

2004. On the Deadbeat Boss Patrol: Workers Owned Hundreds of Thousands in Unpaid Wages Go Knocking on Employers' Doors. NOW Toronto, 5-11 augustus.

Greenhouse, Steven

2004a. Largest Union Issues Call for Major Changes. *New York Times*, 10 november.

2004b. Unions Plan Big Drive for Better Pay at Nonunion Wal-Mart. *New York Times*, 11 december.

2005a. Labor Board's Detractors See a Bias Against Workers. *New York Times*, 2 januari.

2005b. 2 Large Industrial Unions Plan to Merge. *New York Times*, 12 januari.

2005c. Wal-Mart Agrees to Pay Fine in Child Labor Cases. *New York Times*, 12 februari.

2005d. Wal-Mart to Pay U.S. \$11 Million in Lawsuit on Illegal Workers. *New York Times*, 19 maart.

Gregory, Denis

2004. Dancing in the Dark: UK Unions and Strategic Choice. In T. Huzzard, D. Gregory en R. Scott (red), *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?* Hampshire / New York: Palgrave MacMillan.

Greven, Thomas

2003. Transnational 'Corporate Campaigns': A Tool for Labour Unions in the Global Economy? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 19(4): 495-513.

Griffin, Gerard, Chris Nyland en Anne O'Rourke

2003. Trade Unions and the Trade-Labour Rights Link: A North-South Union Divide? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 19(4): 469-94.

Groves, Tim

2003* *Direct Action Casework Manual*. Toronto: OCAP.

Hamann, Kerstin en John Kelly

2004. Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization? In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Hamann, Kerstin en Miguel Martínez Lucio

2003. Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 61-78.

Hartiti, Omar el

2002. Les événements d'El Ejido et leurs conséquences. In: N. Bell, P. Braun, S. Brodal, M. Henry, K. Kolbe, M. Ollivier en A. Uriarte (red), *Le goût amer de nos fruits et légumes: L'exploitation des migrants dans l'agriculture intensive en Europe*. Limans: Forum Civique Européen.

Hays, Constance L.

2004. Social Issues Tug Wal-Mart in Differing Directions. *New York Times*, 30 juni.

Heery, Edmund

2003* *Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund*. WSI Mitteilungen 9: 522-7.

Heery, Edmund en Lee Adler

2004. Organizing the Unorganized. In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Heery, Edmund, John Kelly en Jeremy Waddington

2002* *Union Revitalization in the United Kingdom*. Genève: International Institute for Labour Studies.

Heery, Edmund, Melanie Simms, Rick Delbridge, John Salmon en Dave Simpson

2000. The TUC's Organising Academy: An Assessment. *Industrial Relations Journal* 31(5): 400-15.

Howlett, Debbie

2004* Chicago Lets Wal-Mart Have One Store in City. *USA Today*, 26 mei.

Hurd, Richard, Ruth Milkman en Lowell Turner

2002* *Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilization*. Genève: International Institute for Labour Studies.

Kahman, Marcus

2002a. *Trade Unions and Young People: Challenges of the Changing Age Composition of Unions*. Brussel: ETUI.

2002b. *Trade Unions and Migrant Workers: Examples from the United States, South Africa and Spain*. Brussel: ETUI

Karson, Tom

2004* *Confronting Houston's Demographic Shift: The Harris County AFL-CIO*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.

Kest, Steve

2004. *ACORN's Experience Working with Labor*. In D.B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Kinzer, Stephen

2004. Wal-Mart's Big-City Plans Stall Again. *New York Times*, 6 mei.

Klein, Naomi

2002. *Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate*. New York: Picador.

Kloosterboer, Dirk

2004a. *Waarom werken vakbonden samen met sociale bewegingen? Een analyse van voorbeelden uit het buitenland*. *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie* 26(1): 39-52.

2004b. Tweedeling moet lokaal worden bestreden. *Socialisme & Democratie* 61 (10/11): 84-8.

2004c. Crisis binnen de vakbeweging na overwinning Bush. *Ravage* 15: 10-1.

Kriesky, Jill

2001. *Structural Change in the AFL-CIO: A Regional Study of Union Cities' Impact*. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Kröger, Michael

2004* *Ver.dis Lidl-Schwarzbuch: Wie in der Fremdenlegion*. Spiegel Online 10 december.

Kuhlmann, Martin

2004. *Where Now for the German Tango Partners?* In T. Huzzard, D. Gregory en R. Scott (red), *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?* Hampshire / New York: Palgrave MacMillan.

Levi, Margaret

2003* *Organizing Power: The Prospects for an American Labor Movement*. *Perspectives on Politics* 1(1): 45-68.

Lhaik, Corinne

2003* *La CFDT sur le divan*. *L'Express* nr. 2735, 4 december.

Lillie, Nathan en Miguel Martínez Lucio

2004. *International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches*. In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Luce, Stephanie en Mark Nelson

2004* *Starting Down the Road to Power: The Denver Area Labor Federation*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.

Lumsden, Michael

2005* *Selling Women Short* (interview met Liza Featherstone). *MotherJones.com*, 24 januari.

Meyerson, Harold

2000* A Clean Sweep. American Prospect , juni.

Milio, Simona en Marco Simoni

2004* Scrutinizing Partnership: The Weight of Civil Society in Italian Territorial Employment Pacts. In Partnerships for Development: Studies on Territorial Employment Pacts in Italy. Genève: International Institute for Labour Studies.

Milkman, Ruth en Kent Wong

2001. Organizing Immigrant Workers: Case Studies from Southern California. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Moberg, David

2000* Union Cities. The American Prospect, 9 november.

2005a* Trading Down. The Nation, 10 januari.

2005b* Labor Debates Its Future. The Nation, 14 maart.

Needleman, Ruth

1998. Building Relationships for the Long Haul: Unions and Community-Based Groups Working Together to Organize Low-Wage Workers. In: K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R.W. Hurd, R.A. Oswald en R.L. Seeber (red), Organizing to Win: New Research on Union Strategies. Ithaca Londen: Cornell University Press.

Neumann, Rachel

2001* Living Wage 101. Dissent herst, pp.59-62.

Noble, Charles

2004. The Collapse of Liberalism: Why America Needs a New Left. Lanham: Rowman & Littlefield.

North American Alliance for Fair Employment (NAFFE)

2002* Worker Center Strategies. Boston: NAFFE.

Olson, David J. en Erich Steinman

2004. Evaluating the Living-Wage Strategy: Prospects, Problems, and Possibilities. In L. Simmons (red), Welfare, the Working Poor, and Labor. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Pastor, Manuel en Tony Lopresti

2003* Mobilizing Miami. The Nation online, 13 november.

Peterson, Erik

2004. Coming Together: Promises and Pitfalls of Minnesota's Corporate Accountability Campaigns. In D.B. Reynolds (red), Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Pichierri, Angelo

2002. Concertation and Local Development. International Journal of Urban and Regional Research 26(4): 689-706.

Pike, Andy

2002. Task Forces and the Organisation of Economic Development: The Case of the North East Region of England. Environment and Planning C: Government and Policy 20: 717-39.

Piven, Frances Fox en Richard A. Cloward

1977 (1979). Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail. New York: Vintage.

1997. The Breaking of the American Social Compact. New York: The New Press.

Pottier, Claude

2003. Les multinationales et la mise en concurrence des salariés. Parijs: L'Harmattan.

Rehfeldt, Udo

2004* La défaite programmée des syndicats allemands. Le Monde Diplomatique april.

Reiss, Jeremy

2005* Social Movement Unionism and Progressive Public Policy in New York City. Just Labour 5: 36-48.

Renaut, Anne, Barbara Kwateng en Natacha David

2003* Migrants in European Agriculture: Open Season From Exploitation. Trade Union World Briefing No.7. Brussel: ICFTU.

Reynolds, David B.

2003* Living Wage Campaigns: An Activists' Guide to Building the Movement for Economic Justice. Wayne State University / ACORN.

Reynolds, David B. en Jen Kern

2004. Labor and the Living Wage Movement. In D.B. Reynolds (red), Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Rhodes, Martin

2001. The Political Economy of Social Pacts: 'Competitive Corporatism' and European Welfare Reform. In P. Pierson (red), The New Politics of the Welfare State. Oxford University Press.

Rose, Fred

2000. Coalitions Across the Class Divide: Lessons from the Labor, Peace, and Environmental Movements. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

2004. Labor-Environmental Coalitions. In D.B. Reynolds (red), Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Schlosser, Eric

2001 (2002). Fast Food Nation: What the All-American Meal is Doing to the World. Londen: Penguin.

Simmons, Louise

2004. Labor-Welfare Linkages and the Imperative of Organizing Low-Wage Women Workers. In L. Simmons (red), Welfare, the Working Poor, and Labor. Armonk / Londen: M.E. Sharpe.

Sommier, Isabelle

2003. Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation. Parijs: Flammarion.

Strauss, Marina

2005* Wal-Mart Set to Shut Doors on Newly Organized Quebec Store. GlobeandMail.com, 10 februari.

Sullivan, Gavin en Merijn Oudenampsen

2004* Chainworkers. Een interview met Alex Foti. Ravage 12, bijlage Flexmens, 10-12.

Syfuss-Arnaud, Sabine

2001* Dans la galaxie du Sud. L'Expansion, 10 mei.

Tarrow, Sidney

1998. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics (2nd ed). Cambridge University Press.

Teague, Paul en Mary C. Murphy.

2004* Social Partnership and Local Development in Ireland: The Limits to Deliberation. Genève: International Institute for Labour Studies.

Trades Union Congress (TUC)

2004* General Council Report 2004. Londen: TUC.

Turner, Lowell

2001. Reviving the Labor Movement: Rank-and-File Mobilization in the United States, Britain and Germany. Ithaca: Cornell University.

2004. Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy. In: Carola M. Frege en John Kelly (red), Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford University Press.

Turner, Lowell en Richard W. Hurd

2001. Building Social Movement Unionism. In: L. Turner, H.C. Katz en R.W. Hurd (red), Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century. Ithaca / Londen: Cornell University Press.

Velden, Sjaak van der

2004. *Werknemers in actie: Twee eeuwen stakingen, bedrijfsbezettingen en andere acties in Nederland*. Amsterdam: Aksant.

Voss, Kim en Rachel Sherman

2000. Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology* 106(2): 303-49.

Waldinger, Roger, Chris Erickson, Ruth Milkman, Daniel J.B. Mitchell, Abel Valenzuela, Kent Wong en Maurice Zeitlin

1996* *Helots No More: A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles*. Los Angeles: Lewis Center for Regional Policy Studies.

Wills, Jane

2002. *Union Futures: Building Networked Trade Unionism in the UK*. Londen: Fabian Society.

Wills, Jane en Melanie Simms

2003. Building Reciprocal Community Unionism in the UK. *Capital & Class* 82: 59-84.

Wrench, John

2004. Trade Union Responses to Immigrants and Ethnic Inequality in Denmark and the UK: The Context of Consensus and Conflict. *European Journal of Industrial Relations* 10(1): 7-30.

Afkortingen

AC!	Agir ensemble contre le Chômage. Franse werklozenorganisatie.
ACORN	Association of Community Organizations for Reform Now. Amerikaanse organisatie die mensen met lage en middeninkomens organiseert.
AFL-CIO	American Federation of Labor - Congress of Industrial Organizations. De Amerikaanse vakcentrale.
ATTAC	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens. Van oorsprong Franse organisatie van andersglobalisten.
BWTUC	Battersea and Wandsworth Trade Union Council. Afdeling van de vakcentrale in een deel van Londen.
CC.OO.	Comisiones Obreras. Spaanse vakcentrale, van oorsprong communistisch.
CFDT	Confédération Française démocratique du travail. Franse algemene vakcentrale.
CGT	Confédération Générale du Travail. Franse vakcentrale, van oorsprong communistisch.
CNT	Confédération Nationale du Travail. Franse anarcho-syndicalisten.
DAL	Droit Au Logement. Franse organisatie die zich inzet voor daklozen.
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund. De Duitse vakcentrale.
FIOM	Federazione Impiegati Operai Metallurgici. Italiaanse metaalwerkersbond, aangesloten bij Cgil.
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging. Grootste vakcentrale van Nederland.
GMB	General and Municipal Boilermakers' Union. Vakbond in Groot-Brittannië, niet beperkt tot een bepaalde sector.
HERE	Hotel Employees and Restaurant Employees International Union. Amerikaanse horecabond, inmiddels gefuseerd met textielbond UNITE. Naast SEIU een van de motoren van vernieuwing binnen de Amerikaanse vakbeweging.
IG Bau	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt. Duitse bouwbond.
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie. Duitse vakbond in de energiesector.
IG	Metall Duitse industriebond, grootste vakbond in de particuliere sector.
ILO	International Labour Organization. VN-organisatie waarin werknemers, werkgevers en overheden vertegenwoordigd zijn.
JfJ	Justice for Janitors. Befaalde campagne onder schoonmaakpersoneel.
JwJ	Jobs with Justice. Amerikaanse coalitie die zich inzet voor sociale rechtvaardigheid.
OCAP	Ontario Coalition Against Poverty. Organisatie die zich door middel van directe actie inzet voor onder meer uitkeringsgerechtigden.
SDS	Students for a Democratic Society. Amerikaanse studentenorganisatie in de jaren zestig.
SEIU	Service Employees International Union. De Amerikaanse dienstenbond, belangrijkste vernieuwer binnen de AFL-CIO en tegelijk ook de snelst groeiende bond.
SPD	Sozialdemokratischen Partei Deutschlands. Duitse sociaal-democratische partij.
SUD	Solidaires, Unitaires, Démocratiques. Groep autonome vakbonden in Frankrijk, inmiddels aangesloten bij Union Syndicale Solidaires.
TELCO	The East London Communities Organisation. Coalitie die zich inzet voor sociale rechtvaardigheid.
TUC	Trades Union Congress. De Britse vakcentrale
UFCW	United Food and Commercial Workers. Amerikaanse vakbond, onder meer actief in supermarkten.
UNISON	Britse publieke sectorbond.

- UNITE HERE** Amerikaanse vakbond, fusie van textielbond UNITE en horecabond HERE.
- UPS** United Parcel Service, koeriersbedrijf.
- USAS** United Students Against Sweatshops. Overkoepelende organisatie van Amerikaanse studenten bij de overheid en -omstandigheden in de derde wereld.
- USWA** United Steelworkers of America. Vakbond die metaalbewerkers organiseert, maar ook werknemers bij de overheid en in de gezondheidszorg.
- Ver.di** Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Dienstenbond in Duitsland.
- WTO** World Trade Organization. Wereld Handelsorganisatie.

Noten

- 1 Behrens e.a. (2004), Levi (2003), Esping-Andersen (1999).
- 2 Greenhouse (2005a).
- 3 Bronfenbrenner en Hickey (2003), Clawson (2003: 5-7), Noble (2004: 136-7). Britse bedrijven nemen Amerikaanse consultants in dienst: Heery (2003).
- 4 Aldi: NRC Handelsblad, 6 maart 2004. Bijstand en arbeidsmarkt: Kloosterboer (2004b).
- 5 Ledenwinst en verlies: Hurd e.a. (2002).
- 6 Bronfenbrenner en Hickey (2003).
- 7 Wills (2002: 21). GMB: Beachler en Turner (2004).
- 8 Onderzoek van John Kelly, geciteerd in Gregory (2004).
- 9 Frege e.a. (2004).
- 10 Financieele Dagblad, 4 februari 2005.
- 11 Heery en Adler (2004), Turner (2001, 2004), Behrens e.a. (2002), Baccaro e.a. (2003).
- 12 Rehfeldt (2004).
- 13 Het idee van periodieke protestgolven die belangrijke institutionele veranderingen met zich meebrengen is ontleend aan onderzoek naar sociale bewegingen (b.v. Tarrow 1998: 141ev; Piven en Cloward 1997: 268; Sommier 2003: 111ev). Naast de jaren dertig en de jaren zestig vormt ook het revolutiejaar 1848 een veelgenoemd voorbeeld - Nederland dankt aan de toenmalige mobilisaties de modernisering van zijn grondwet. Over het belang van periodieke mobilisaties voor de vakbeweging zie Clawson (2003). In tussenliggende perioden wordt de vakbeweging afgeschreven: Turner (2001: nt16).
- 14 Combinatie van top-down en bottom-up succesvol: Milkman en Wong (2001), Voss en Sherman (2000). Over weerstand tegen vernieuwing zie ook Heery e.a. (2002: 7)..
- 15 Voss en Sherman (2000).
- 16 Heery en Adler (2004). TUC: Heery e.a. (2002: 7). FIOM: Bérout en Ubbiali (2003).
- 17 Zelfstandigen: Dølvik en Waddington (2002). JwJ: Luce en Nelson (2004).
- 18 Hamann en Martínez Lucio (2003), Heery e.a. (2002).
- 19 Wrench (2003). Natuurlijk spelen ook andere factoren een rol, zo zijn er in Denemarken relatief weinig immigranten.
- 20 Renault e.a. (2003). El Ejido: Hamann en Martínez Lucio (2003), Hartiti (2002), FCE (2004).
- 21 Kahmann (2002b: 7-8 en noot 6).
- 22 AFL-CIO (2001).
- 23 L.A.: Frank en Wong (2004).
- 24 Bronfenbrenner en Hickey (2003). Geen slachtoffers: Milkman en Wong (2001).
- 25 Bronfenbrenner en Hickey (2003).
- 26 Karson (2004), Frank en Wong (2004), Reiss (2005). President Bush probeerde tijdens de verkiezingscampagne van 2004 de Latino-gemeenschap te lijmen met een plan voor een soort amnestie, maar dit stelde weinig voor.
- 27 JfJ: Erickson e.a. (2002a). Hotelpersoneel: Meyerson (2000).
- 28 Karson (2004).
- 29 Kahmann (2002a: 34).
- 30 Festraëts (2003). Het citaat is van Michaël Pinault.
- 31 Frank en Wong (2004).
- 32 Voss en Sherman (2000).
- 33 Verwacht niet teveel van financiële diensten: Kahmann (2002a: 33). Eigen geluid en verantwoordelijkheid: Festraëts (2003).
- 34 Simmons (2004), Reynolds (2003).
- 35 Klein (2002: 37-40), Groves (2003). Welfare Rights Movement: Piven en Cloward (1977: h5).
- 36 Albrechtsen (2004).
- 37 Groot-Brittannië: TUC (2004). Euromarsen: Behrens e.a. (2002). Ierland: Rhodes (2001).
- 38 Dølvik en Waddington (2002), Dribbusch (2004). Lidl: Kröger (2004). Overigens schrijft De Telegraaf dat caissières bij de Nederlandse Lidl twintig artikelen per minuut door de scanner moeten halen (27 december 2004).
- 39 Dølvik en Waddington (2002).

- 40 Cobble (2001), Wills en Simms (2003). Negatieve aspecten: Rose (2000: 27-8).
- 41 Dølvik en Waddington (2002).
- 42 Uitzendbureau: NAFFE (2002: 11-12), Byrd en Rhee (2004).
- 43 Duitsland: Behrens e.a. (2002: 11). Amerika: Heery en Adler (2004). Algemeen over rol kaderleden in bonden die de nadruk leggen op organisering: Dølvik en Waddington (2002).
- 44 Kans op succes: Bronfenbrenner en Hickey (2003), c.f. Clawson (2003: 91). Leden opleiden in JfJ campagne: Meyerson (2000).
- 45 Clawson (2003: 37).
- 46 Citaat SEIU-organizer: Voss en Sherman (2000). Lokale vakbondsbaas: Moberg (2000).
- 47 HERE: Voss en Sherman (2000). Chicago: Kest (2004).
- 48 OR-tijd benutten voor campagnes in andere bedrijven: Heery en Adler (2004). Campagnes: Hamann en Martínez Lucio (2003).
- 49 Nederland: gegevens Vrouwensecretariaat FNV. Italië: Baccaro e.a. (2002).
- 50 Lhaik (2003). Aantal weggelopen leden: Barroux (2004b).
- 51 Compromis geen doel op zich: Chérèque (2004). Therapeutisch effect actieplannen: Barroux en Roger (2005).
- 52 Amerika: Moberg (2005b). Frankrijk: Barroux (2004a). Noorwegen: Dølvik en Waddington (2002). Duitsland: Behrens e.a. (2002: 16).
- 53 Moberg (2000), Fine (2004), Dølvik en Waddington (2002), Olson en Steinman (2004).
- 54 Samenwerking bonden niet vanzelfsprekend: Fine (2004), Wills en Simms (2003). LA: Frank en Wong (2004).
- 55 Dortmund: Beese e.a. (2004b).
- 56 Milio en Simoni (2004).
- 57 'Community fetishism': Teague en Murphy (2004). McKinsey: Beese e.a. (2004a). Opportunistisch doelstellingen financieel overnemen: Pichierri (2002).
- 58 Beese e.a. (2004a, b), Gambaro (2004), Baeten (1999), Pike (2002).
- 59 Beese e.a. (2004b).
- 60 Economische logica ontbreekt: Teague en Murphy (2004). Organisaties alleen maar betrokken omdat dit de kans op subsidie vergroot: Milio en Simoni (2004), Pichierri (2002). Vakbonden en maatschappelijke organisaties weinig maatschappelijke invloed: Gambaro (2004), Beese e.a. (2004a, b), Pike (2002), Pichierri (2002). Dortmund: Beese e.a. (2004b).
- 61 Moberg (2000).
- 62 Maryland: Fine (2004). Community benefits: Frank en Wong (2004), Luce en Nelson (2004), Reiss (2005).
- 63 Turner en Hurd (2001), Compa (2001), Rose (2000: 84ev).
- 64 Voor deze discussie zie b.v. Pottier (2003).
- 65 Griffin e.a. (2003).
- 66 Moberg (2005a).
- 67 Amerika: Bronfenbrenner en Hickey (2003). Europa: Beese e.a. (2004b), Pichierri (2002).
- 68 Lillie en Martínez Lucio (2004).
- 69 Clawson (2003: 155-7).
- 70 Van der Velden (2004: 171).
- 71 Broder (2004). Volgens Frank en Wong (2004) stak Wal-Mart zelfs twee miljoen dollar in de campagne.
- 72 Kloosterboer (2004a).
- 73 Samenwerking soms moeizaam: Needleman (1998), Levi (2003), Allex (2004), Frege e.a. (2004). Dial-a-collar: Byrd en Rhee (2004).
- 74 Wills en Simms (2003).
- 75 Frege e.a. (2004). Steun vakbeweging cruciaal: Daly e.a. (2004). Informatie over Defend Council Housing: www.defendcouncilhousing.org. Amerika: Brownstein (2004) en Clawson (2003: 113).
- 76 Needleman (1998), Clawson (2003: 127), Bronfenbrenner en Hickey (2003).
- 77 Rose (2000, 2004).
- 78 Rose (2004). Lokale coalities: Reiss (2005), Byrd en Rhee (2004).
- 79 Kest (2004). Zie ook www.acorn.org.
- 80 Clawson (2003: 45, 126). Levi (2003). Denver: Luce en Nelson (2004). Zie ook www.jwj.org.

- 81 Bronfenbrenner en Hickey (2003).
- 82 Greven (2003).
- 83 Waldinger e.a. (1996).
- 84 Amerika: Candaele en Dreier (2004). Noorwegen: Dølvik en Waddington (2002). Frankrijk: Constanty (2004).
- 85 Hamann en Kelly (2004). Spanje: Hamann en Martínez Lucio (2003).
- 86 Hamann en Kelly (2004). Duitse verkiezingscampagne: Behrens e.a. (2002: 24).
- 87 Kloosterboer (2004c). Wal-Mart als geldschieter: Featherstone (2004, 2005).
- 88 Baltimore: Reynolds (2003: 51). San José: Byrd en Rhee (2004).
- 89 Bai (2004).
- 90 Noble (2004: 45-7).
- 91 Peterson (2004). Baltimore: Fine (2004), Chicago: Reynolds (2003: 15).
- 92 Byrd en Rhee (2004), Luce en Nelson (2004), Frank en Wong (2004), Reiss (2005), Simmons (2004).
- 93 Brownstein (2004), Byrd en Rhee (2004).
- 94 Beese (2004a).
- 95 Duitsland: Rehfeldt (2004). Frankrijk: Sommier (2003: 151 ev).
- 96 Heery e.a. (2000, 2002).
- 97 Barroux (2004b).
- 98 Behrens e.a. (2002). Ledenvoordeel: Spiegel Online 1 november 2004 (IG Metall will Nichtmitglieder schlechter stellen) en 10 december 2004 (Weihnachtsgeld nur für Gewerkschaftsmitglieder). www.spiegel.de.
- 99 Dølvik en Waddington (2002).
- 100 Heery en Adler (2004).
- 101 Dølvik en Waddington (2002), Behrens e.a. (2004b).
- 102 Greenhouse (2004a, 2005b), Bai (2005). Voor de SEIU-voorstellen zie http://www.unitetowin.org/index.asp?Type=B_BASIC&SEC={6D30331C-8AB3-4262-B9A5-5A21B975C7BC}&DE={05D1E7EA-6A74-4FB6-9A26-F4CC7FDC1FE2}.
- 103 Ondernemingsraden: Kuhlman (2004). IG BCE: Behrens e.a. (2002: 12-3).
- 104 Voss en Sherman (2000). Weerstand: Byrd en Rhee (2004), Heery e.a. (2000), Foerster (2001).
- 105 Waldinger e.a. (1996), Erickson e.a. (2002a, b), Meyerson (2000). Zie ook de film Bread and Roses van Ken Loach.
- 106 Kröger (2004).
- 107 Ehrenreich (2001).
- 108 Featherstone (2004), Lumsden (2005). Voor Canada zie Strauss (2005).
- 109 Featherstone (2004, 2005). Inzet tieners (Greenhouse 2005c). Dwingen tot onbetaald overwerk: Ehrenreich (2001: 183). Illegale schoonmakers: Greenhouse (2005d). Discriminatie: Hays (2004). Fastfood: Schlosser (2001).
- 110 Featherstone (2004).
- 111 Kinzer (2004), Howlett (2004).
- 112 Broder (2004), Frank en Wong (2004).
- 113 Featherstone (2004).
- 114 Greenhouse (2004b). Over productie in China zie ook Bai (2005).
- 115 Voor beschrijvingen van de living wage campagnes zie Clawson (2003: 167ev), Reynolds (2003), Reynolds en Kern (2004), Olson en Steinman (2004). De bevinding dat campagnes succesvoller zijn als ze weerstand ontmoeten, is van Clawson (p.172). Voor Los Angeles zie Frank en Wong (2004). Voor gegevens over living wage verordeningen en over lopende campagnes zie www.livingwagecampaign.org.
- 116 Dreier en Candaele (2004).
- 117 Over de historische rol van de central labor councils zie Clawson (2003: 93). Over Union Cities en Street Heat: Kriesky (2001), Moberg (2000). Street Heat in Houston: Karson (2004). De open brief van de lokale afdelingen is te vinden op <http://unitetowin.org/vertical/Sites/{9DEE238E-8F1E-4783-98A2-B9608C466654}/uploads/{4EF92A38-B064-411C-B5C2-7D8098EE419E}.PDF>.
- 118 Union Summer: Clawson (2003: 43 ev). Living wage campagnes op universiteiten: Neumann (2001).
- 119 Bronfenbrenner en Juravich (2001), Greven (2003).
- 120 Winnipeg: Bickerton en Stearns (2002). Los Angeles: NAFFE (2002: 15). Bijna 130 centra voor immigranten in de VS: Fine (2004: noot 37). Groot-Brittannië: TUC (2004: h.10). Spanje: Kahman (2002b: 23), Renaut e.a. (2003). Oakland: Needleman (1998). Toronto: Gostick (2004), Berinstein (2004).
- 121 Clawson (2003: 110-24); Fine (2004).
- 122 Organizing Institute: Foerster (2001). Organising Academy: Heery e.a. (2000). Merendeel personeel wordt nog intern geworven: Beachler en Turner (2004).

- 123 Sommier (2003: 81ev), Syfuss-Arnaud (2001), Barbier e.a. (2003), Constanty (2004), Barroux (2004a).
- 124 Sullivan en Oudenampsen (2004), Foti (2004), Capocci e.a. (2004). Zie ook www.euromayday.org en voor de Nederlandse connectie, www.precairforum.nl.
- 125 Wills (2002), Wills en Simms (2003), Beachler en Turner (2004). Canary Wharf laat demonstratie verbieden: Branigan (2004). Analyst signaleert dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet te duur mag zijn: Bunting (2003). Livingstone adopteert living wage, Birmingham overweegt het ook: Benjamin (2004).