

Hoofdstuk 5

Activerend vakbondswerk en de werkvloer, twee kanten van één medaille

Jan Verhagen

Dit artikel gaat over een voor de FNV belangrijk aspect van het vakbondswerk op de werkvloer, namelijk activerend vakbondswerk. Het beschrijft de ontwikkeling van dit concept vanaf het ontstaan tot nu. Jan Verhagen¹³ probeert te achterhalen wat activerend vakbondswerk wel en niet inhoudt. Hij constateert dat het concept onder druk staat. Hij komt tot de conclusie dat activerend vakbondswerk (nog steeds) een kansrijk middel is voor revitalisering van werknemersmacht, vakbondsinvloed en organisatiegraad. Maar dan moet volgens hem wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

Introductie

Rond 2010 doet bij de FNV (Bondgenoten en Abvakabo) het samengestelde begrip ‘activerend vakbondswerk’ zijn intrede. Dit artikel beoogt de verschillende aspecten van activerend vakbondswerk te verkennen en te verhelderen. Allereerst komt de ontstaansgeschiedenis aan bod, gevolgd door de verschillende percepties op activerend vakbondswerk. Daarna komt de vraag aan de orde wat nieuw is aan dit vakbondswerk en hoe het wordt vormgegeven op de werkvloer. Tot slot worden enkele conclusies getrokken over activerend vakbondswerk. Dit artikel is gebaseerd op een eerder artikel in het tijdschrift *Zeggenschap* (Verhagen, 2018), op documenten van de FNV, op literatuur, op een achttal interviews met FNV-adviseurs en -bestuurders en op eigen praktijkervaring van de auteur.

Activerend vakbondswerk: ontstaansgeschiedenis

Vanaf 2005 zet organizing, ruim tien jaar eerder ontstaan in de Verenigde Staten, voet op Nederlandse bodem (Kloosterboer, 2005), in 2006 gevolgd door de eerste organizing-activiteiten bij FNV Bondgenoten in de schoonmaaksector. De organizing-methodiek probeert de dalende organisatiegraad, sinds de jaren tachtig ook in Nederland, weer te doen stijgen vanuit een tweetal basisgedachten. Ten eerste: werknemers staan gezamenlijk sterker vis-à-vis een machtige(re) tegenstander dan individueel (‘collectiveren’)¹⁴. En ten tweede: de vakbond moet niet slechts *voor* maar vooral *met* werknemers op de bres staan voor werknemersbelangen (‘participeren’, ‘activeren’). De vakbondsinzet (issues, eisen) en -activiteiten (agenderen, bespreken, acties) worden door werknemers zelf vormgegeven. Organizing wil breken met enkele wezenlijke kenmerken van het in Nederland dominante vakbondsmodel. Niet alleen met het zaakwaarnemers- of servicemodel (*service union*) van eind twintigste eeuw, met een sterke focus op het individu, individuele belangen en (leden)voordelen, maar ook met enkele van de bijna 100 jaar eerder door NVV-grondlegger Henri Polak geformuleerde uitgangspunten van de moderne

13 Jan Verhagen is kaderlid van de FNV. Hij was tot zijn pensioen in dienst van de FNV als adviseur Veilig en Gezond Werk en als zodanig ook betrokken bij verschillende vakbondscampagnes. Daarvoor was hij ondernemingsraadslid bij verschillende bedrijven. Een uitgebreidere versie van dit artikel kunt u raadplegen via: <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/werkvloer/Vakbond%20op%20de%20werkvloer-webversie.pdf>

14 Hoewel de organizing-methodiek het vakbondsprincipe ‘samen staan we sterk’ centraal stelt, betekent het geen afscheid van individuele belangenbehartiging. In zijn boek *Power at work* schetst Michael Crosby, Australisch vakbondsleider en initiator van organizing in zijn land, de wijze waarop dit gecombineerd is met de opbouw van een efficiënte en professionele vakbondsafdeling voor individuele belangenbehartiging.

vakbond. In de praktijk worden de twee basisideeën achter organizing omgezet in een strakke en arbeidsintensieve campagnemethodiek (zie hiervoor ook tabel 1).

De introductie van organizing leidt bij FNV Bondgenoten tot spanningen met vakbondsbestuurders en kaderleden, onder meer in de sector Handel. Organizing-activiteiten worden soms buiten vakbondsbestuurders om georganiseerd,¹⁵ en uitgerold binnen hun reguliere werkgebied. Campagnes worden opgezet vanuit een apart *organizing department*, naast en buiten de reguliere werkstructuren en -processen. Zo kunnen, is het idee, mensen en middelen het meest effectief ingezet worden voor de arbeidsintensieve, niet bij bestaande expertise aansluitende organizing-campagnes. Ook helpt het versplintering van activiteiten te voorkomen en leerprocessen te bevorderen. De hieruit voortvloeiende wrijvingen worden versterkt door een exclusiviteitsclaim: andere methoden van vakbondswerk zijn ongeschikt om de vakbeweging weer te doen groeien en bloeien. Nogal wat vakbondsbestuurders vinden dat organizing daarmee afbreuk doet aan hun positie en professionaliteit. Opvallend is dat in 2008 – organizing is dan al twee jaar in ontwikkeling bij FNV Bondgenoten – de impact op andere delen van de (werk) organisatie beperkt is. Het in 2008 uitgegeven handboek ledenwerving en ledenbehoud (FNV, 2008) maakt geen melding van deze nieuwe methode om de organisatiegraad te doen stijgen. De uitstraling is in alle opzichten nog die van een *service union*. Wel zien we aan organizing ontleende elementen van activerend vakbondswerk in een handreiking voor een wervend bedrijfs-cao-traject (FNV, 2008). Hierin legt men de nadruk op het belang van direct contact met werknemers, en op het van begin tot eind samen met werknemers en kaderleden vormgeven van een cao-traject.

Onder deze omstandigheden omarmt het bestuur van FNV Bondgenoten na 2010 het concept activerend vakbondswerk. Dat helpt de interne spanningen beheersbaar te maken, organizing te ontdoen van zijn (te) scherpe kanten, en het einde van het dienstverleningsconcept te bevorderen. Bij de Abvakabo FNV zetten in 2010 ‘de Kloofdichters’ de koerswending naar een meer activerende vakbeweging door, tegen de koers van het zittende bestuur in. Het samengestelde begrip activerend vakbondswerk wordt daar al vóór 2012 gemunt (Grenzeloos, 2013). De grondgedachten achter activerend vakbondswerk zijn, in de slipstream van organizing, enkele jaren eerder ontstaan in vakbondsdiscussies, -activiteiten en -campagnes. Toch is de koppeling van activeren aan collectieve werknemersmacht niet steeds vanzelfsprekend geweest. De term activeren doelt tussen 2000 en 2010 vooral op individueel empowerment van werknemers, bijvoorbeeld in reïntegratietrajecten. Dit dubbele uitgangspunt is terug te vinden in het toenmalige credo van FNV Bondgenoten: ‘Krachtige mensen, krachtige kaderleden, krachtige vakbond’. Na 2010 krijgt activerend vakbondswerk een meer collectief gerichte lading en een meer structurele, maar niet exclusieve plaats in het streven naar revitalisering van met name FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV. Activerend vakbondswerk ontwikkelt zich naast (en een enkele keer: tegenover) andere methoden van en visies op vakbondswerk, inclusief het oude zaakwaarnemen.

In het conflict van diverse FNV-bonden met de vakcentrale over het pensioenakkoord van

¹⁵ De vergelijking met de introductie van ‘bedrijvenwerk’ bij de ANMB, de Metaalbedrijfsbond van het NVV (later Industriebond NVV) in de jaren zestig dringt zich op. Ook destijds waren er spanningen tussen bedrijvenmedewerkers en districtsbestuurders; vgl. Harmsen, Perry & Van Gelder: ‘Mensenwerk’ (Baarn 1980), pp. 195-196.

2010 zet ook de groei naar activerend vakbondswerk druk op de ketel. Uiteindelijk voorkomt het 'Besluit van Dalfsen'¹⁶ een implosie en volgt in 2015 de fusie van een aantal bonden met de voormalige vakcentrale FNV. De oplossing van het conflict wordt primair gezocht in structuuraanpassing, de achterliggende strategisch-inhoudelijke verschillen blijven grotendeels onbenoemd en onopgelost (Becker & Paulusma, 2012). Voor zover er al inhoudelijke posities worden vastgelegd, verraden die bovendien een individuerichte visie (FNV, 2012): 'De ambitie van de nieuwe vakbeweging is een bijdrage te leveren aan het vermogen van mensen om zich in en door hun werk te ontwikkelen tot vrije, onafhankelijke individuen.'

Wat is activerend vakbondswerk? Vier percepties

Er bestaat een scala aan definities en omschrijvingen over wat activerend vakbondswerk is. Soms liggen ze in elkaars verlengde, soms zijn ze strijdig met elkaar. Niet iedereen bij de FNV lijkt een heldere definitie relevant of wenselijk te vinden, hoewel het niet onlogisch is te veronderstellen dat, wanneer je met activerend vakbondswerk vaste voet aan de vakbondgrond wilt krijgen, een gedeeld begrip onmisbaar is.

In mei 2012 doet FNV Bondgenoten voorstellen voor 'De Nieuwe Vakbeweging'. Activerend vakbondswerk is onderdeel van de onderhandelingsinzet geworden. Onder activerend vakbondswerk verstaat men het uitvoeren van:

- zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waarin krachtige leden en kaderleden samen op de werkvloer vakbondsmacht en slagkracht opbouwen;
- activiteiten die herkenbaar zijn doordat zij aansluiten bij wat mensen wensen;
- wensen en problemen die veel mensen ervaren en soms diep raken;
- activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van De Nieuwe Vakbeweging.

Ook de Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017 van de FNV legt een dergelijk accent. Daarin is activerend vakbondswerk: 'Een werkwijze om vakbondsmacht op de werkvloer op te bouwen door planmatig leden en potentiële leden te organiseren op gemeenschappelijke, breed gedragen en diepgevoelde issues. Het plan moet perspectief bieden op resultaat en activeren en betrekken van leden; alles samen met de leden, de leden zijn de bond.'

Een andere opvatting over activerend vakbondswerk ontstaat in delen van de Beleidsadviesgroep van FNV Bondgenoten, en legt sterk de nadruk op de vakbondsvisie achter organizing: collectivieren ('samen sterk') en activeren/participeren ('niet voor u, maar samen met u'). Deze benadering vraagt van iedereen die voor of namens de vakbond belangenbehartigende activiteiten op zich neemt (betaald of onbetaald, bestuurders, beleidsadviseurs, consultants, maar ook vakbondsleden in medezeggenschapsorganen en andere vakbondskaderleden) een

¹⁶ 'De voorzitters van de leden van de FNV, bijeen op 3 december 2011 te Dalfsen (...) hebben besloten de verenigingen die zij vertegenwoordigen op te roepen om actief mee te werken aan het oprichten van – met als werktitel – De Nieuwe Vakbeweging.' (Definitief Besluit 1 Dalfsen)

andere rol dan waaraan velen gewend zijn: geen overnemen van werknemersproblemen, geen 'ik los dat voor je op', maar gezamenlijke (collectieve) achterbanactiviteiten om eisen en belangen te realiseren. Dit wordt onder meer duidelijk in een brochure van FNV Bondgenoten uit 2013 over Het Nieuwe Werken (FNV Bondgenoten, 2013): 'De vernieuwde vakbondsbestuurder komt niet langer alleen zelf met onderwerpen die hij vervolgens wel eventjes voor zijn achterban zal gaan regelen. Nee, de rol van de bestuurder verschuift steeds meer naar ondersteuning van de mensen, van het netwerk. Bij dit alles hoort tevens een vernieuwd soort (kader)leden. Dit zijn leden die zich realiseren dat ze zelf de bond zijn en dat zij zelf (ook) aan de slag moeten.'

Deze tweede omschrijving van activerend vakbondswerk is bedoeld als richtsnoer voor vakbondsactiviteiten in al hun diversiteit. Zo gedefinieerd is activerend vakbondswerk toepasbaar op alle mogelijke arbeidsmarkt- en organisatievraagstukken. Of het nu gaat om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, het nieuwe werken, vakmanschap, zelf roosteren, het verminderen van werkdruk of een werknemersinitiatief zoals 'De Gezonde Buscabine'. Ook werken ze door in de individuele dienstverlening, zoals blijkt uit een instructie in 2011 aan de medewerkers van de Arbotelefoon: 'Collectief maken: vraag of de beller als enige dit probleem heeft, dan wel of er ook collega's mee te maken hebben; ga na of men bereid en in staat is gezamenlijk iets aan het probleem te doen. Bij een bevestigende reactie, bied aan om de vakbondsbestuurder te raadplegen.'

Een derde benadering, met name uitgedragen door de Kaderacademie van de FNV, werkt vanuit dezelfde achterliggende visie, maar legt een sterker accent op de vertaling daarvan naar een specifieke werkwijze. Dit wordt zichtbaar in een vergelijking van organisatie met activerend vakbondswerk (tabel 1).

Tabel 1: Vergelijking van organisatie met activerend vakbondswerk

Organizing	Activerend vakbondswerk	Onderwerp
Werkt van buitenaf met professionele organizers in dienst van de bond	Van binnenuit: kaderleden versterken en aanvullen	Aanpak
Research-activiteiten via 'mapping' en 'rating': 'the process of creating a picture of the workplace or branch that we are organizing'	Bedrijfsfoto	In kaart brengen en opbouwen / uitbouwen
Via activerende gesprekken met werknemers op zoek naar organizing-issues	Gesprekken in grotere variatie afgestemd op behoeften kaderleden	Contact met achterban en ledenontwikkeling

Informele leiders zoeken	Kaderleden activeren dan wel kaderleden werven. Ook MZ-kaderleden	Groep actieve mensen die de kar trekken met draagvlak van achterban
Eén-op-ééncoaching van informele leiders	Groepsgerichte benadering	Begeleiding
Scholing in organizing-methodiek	Scholing in grotere variatie afgestemd op behoeften van vakbondsbestuurder en kadergroep	Scholing
Campagnematig aanpakken: campagneplan maken en uitvoeren	Plan van aanpak of doelen stellen	Planning

(Bron: Kaderacademie FNV Bondgenoten, 2013).

Activerend vakbondswerk toont in deze tabel sterke verwantschap met wat de Australische organizing-pionier Michael Crosby typeert als 'bestaande leden organiseren', ofwel: 'intern organiseren' (Crosby, 2014). Dit accent op de methode is uitgewerkt in een op vakbondsbestuurders gericht handboek kaderwerk met kaderleden in de praktijk (FNV, 2017). Deze specifieke uitwerking van activerend vakbondswerk vraagt – net als extern organiseren – een grote inzet van mensen en middelen. Dat vereist het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

Van recente datum is een vierde perceptie op activerend vakbondswerk. Deze staat in sterk contrast met beide eerdere opvattingen over activerend vakbondswerk, is voor zover bekend niet gedocumenteerd, maar lijkt een grote rol te kunnen gaan spelen bij toekomstige keuzes van de FNV. Het begrip activerend vakbondswerk wordt in deze opvatting sterk opgerekt. Zo sterk dat er weinig onderscheidends overblijft: ook het incidenteel en minimaal betrekken van (kader) leden bij bestuurdersactiviteiten, het ophangen van een affiche of mededeling bijvoorbeeld, geldt als activerend vakbondswerk. Meer nog dan alleen inhoudelijke armoede, signaleren we hier krimpende beleidsrelevantie van activerend vakbondswerk. De impact: als (vrijwel) alle bestaand vakbondswerk onder de noemer 'activerend' is te plaatsen, vervalt de urgentie tot ingrijpende veranderingen in de cultuur en werkwijze van de FNV.

Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?

Regelmatig wordt activerend vakbondswerk, net als organizing, getypeerd als gewoon ouderwets vakbondswerk. Zo stelt de FNV Evaluatienota over de Congresperiode 2013-2017: 'Activering moet weer de normale werkwijze worden.' De FNV neemt hier afstand van het zaakwaarnemersmodel van de jaren 1995-2010, maar zoekt tegelijk aansluiting bij aanzetten tot activerend vakbondswerk die tussen 1980 en 1995 binnen het bedrijvenwerk bestonden. Toch markeert activerend vakbondswerk, afgezien van de in de vorige paragraaf behandelde

vierde, opgerekte perceptie, vooral ook een breuk met ouderwets vakbondswerk. De vakbond als zaakwaarnemer dateert van ver voor de jaren negentig, ook al is hij nooit als zodanig gelabeld.

NVV en FNV zijn namelijk exponenten van een type vakbond, dat wordt omschreven als de ‘moderne’ vakbeweging: sterk centralistisch, hiërarchisch, en, gedurende vele decennia, meer namens dan met werknemers opererend. Grondlegger van het NVV, Henri Polak, formuleert begin twintigste eeuw enkele kenmerkende uitgangspunten: Tot het verder doeltreffend volvoeren harer taak wordt gestreefd naar zover mogelijk doorgevoerde centralisatie. Hiermede wordt bedoeld, dat de uitvoerende macht gelegd wordt in handen van een centraal college, het hoofdbestuur, dat, ingevolge de bepalingen van statuten en reglementen, alsmede van de besluiten der organisatie, en daaraan onderworpen, het geheele doen en laten van den vakbond regelt, beheert en leidt.’ Voor Polak is de moderne vakbond vergelijkbaar met ‘een lichaam als van een mensch, bestaande uit tal van onderdeelen (...) bestuurd vanuit een centraal punt, vanwaar alles wordt beheerscht en overzien, vanwaar alle actie uitgaat’ (Polak, 1922).

In een dergelijke centralistisch-hiërarchische visie op de vakbond past activeren niet goed. Zaakwaarnemen des te beter. Actieve achterbanbetrokkenheid is beperkt en werkt vooral als drukmiddel bij vastgelopen onderhandelingen. Het onderhandelen zelf, de weg naar compromissen en concessies, gebeurt meest buiten werknemers om. Het blijkt door de jaren heen een sterke karaktertrek van de Nederlandse vakbeweging, ook bij de behartiging van collectieve werknemersbelangen. Zaakwaarnemerschap is ook een van de bijeffecten van de door Polak geïntroduceerde professionalisering van vakbondswerk middels bezoldigde, goed opgeleide bestuurders. Groeiende afstand tussen professionals en leken, tussen onderhandelaars en achterban is de keerzijde van de wens om belangenbehartiging onafhankelijk van de werkgever en met kennis van zaken vorm te geven. Dat het de FNV soms moeilijk valt om afscheid te nemen van deze langdurig gekoesterde wijze van werken en denken is in het licht van de geschiedenis dan ook niet zo vreemd.

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw zien we groeiend werknemersverzet tegen het op de visie van Polak gebaseerde hiërarchische vakbondsmodel. Daarna wordt het beeld van de ‘moderne’ vakbeweging minder eenduidig bepaald door centralisme en zaakwaarnemerschap. Bij diverse FNV-bonden zien we gefaciliteerde ruimte voor initiatieven van onderop ontstaan. Het bedrijvenwerk leidt in een reeks bedrijven tot vormen van activerend vakbondswerk (Buitelaar & Freeman, 1985).

Maar met het akkoord van Wassenaar, eind 1982, leven de oude tradities in de FNV weer op. Het beleid wordt centralistischer, sterker gericht op de landelijke politiek. Dit herlevend (neo) corporatisme maakt internationaal naam als het Poldermodel. Vanaf medio jaren negentig verminderen ook de inspanningen om de vakbond een stevige positie op de werkvloer te geven. En het vakbondsuitgangspunt ‘samen staan we sterk’ maakt plaats voor focus op het individu en zijn of haar loopbaan. Kortom: de eerste naoorlogse golf van activerend vakbondswerk lijkt eind jaren negentig grotendeels voorbij.

‘Werkt’ activerend vakbondswerk?

Wat wil de vakbeweging met activerend vakbondswerk bereiken? De doelen lijken niet wezenlijk te verschillen van organizing (zie ook tabel 2). Tot nu toe is naar de effectiviteit van activerend vakbondswerk, voor zover bekend en in tegenstelling tot organizing, echter geen in- of extern onderzoek gedaan. Het is overigens twijfelachtig of het leggen van een causale relatie tussen methodes van vakbondswerk en geboekte resultaten in termen van organisatiegraad, vakbondsmacht en werknemerskracht überhaupt mogelijk is. Activerend vakbondswerk wordt, evenmin als organizing, in een laboratoriumsetting getest en toegepast, maar in de werkelijke wereld. Succes kan een specifieke relatie hebben met de implementatie van een concept, maar is niet te ontkoppelen van vele andere factoren. Desondanks is het wenselijk om meer kennis te vergaren over de resultaten van activerend vakbondswerk in het licht van de in onderstaande tabel geformuleerde doelstellingen.

Daarnaast blijft ook de principiële kant relevant: wat voor organisatie wil de FNV zijn, welke positie ambieert zij binnen de maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen, wat is haar bestaansfundament? Het antwoord hierop bepaalt evenzeer de keuze voor activerend vakbondswerk, als de vraag ‘wat werkt?’.

Tabel 2: Overzicht van doelstellingen van activerend vakbondswerk

- Versterken van werknemers- en vakbondskracht in en vanuit de arbeidssituatie, en daarmee vergroten van de mogelijkheden om gunstige resultaten te boeken voor werknemers.
- Realiseren van duurzame netwerken van actieve kaderleden die te midden van hun collega's opereren als natuurlijke leiders.
- Collectief empoweren van werknemers: groei van het bewustzijn ‘samen sterk te staan’ door gezamenlijk bevochten verbeteringen over het hele veld van kwaliteit van de arbeid.
- De werknemersperceptie op de vakbeweging veranderen van ‘externe partij’ – buitenstaanders – naar ‘interne partij’, waarmee werknemers zich rechtstreeks kunnen identificeren.
- Verhogen van de organisatiegraad (leden werven en behouden).

Activerend vakbondswerk op de werkvloer

Gezien de doelstellingen is de werkvloer, de arbeidssituatie van werkenden, de eerst aangewezen, zij het niet de enige, plek om activerend vakbondswerk vorm te geven. In de arbeidssituatie ervaren werknemers het scherpst de issues die nopen tot vakbondsactiviteit. Vanuit de arbeidssituatie kunnen ze ook gezamenlijk werken aan vakbondskracht en werknemersmacht. In de dagelijkse arbeidssituatie leren werknemers de vakbond kennen als ‘van henzelf’. Het handboek kaderwerk van de FNV (FNV, 2017) noemt het een van de basisprincipes van activerend vakbondswerk: ‘De vakbond is verankerd in de werkvloer en wordt niet gezien als derde of externe partij.’

Ook Stan Poppe, medegrondlegger van het bedrijvenwerk, legt de link tussen bedrijvenwerk en activerend vakbondswerk: 'Bewust zou een vakbond er naar moeten streven niet alle zaken door de bezoldigde bestuurders te laten behandelen. Overdracht van vakbondstaken naar de leden in het bedrijf zou overigens niet alleen ten goede komen aan de directe en indirecte mondigheid van werknemers. Het is ook een belangrijke bijdrage tot democratisering van de vakbeweging zelf' (Poppe, 1964).

Vanaf eind jaren negentig verzwakt de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer. Schilstra en Smit concluderen in 2005 'dat het bedrijvenwerk virtueel dood is. Slechts in enkele grote concerns functioneren nog kadergroepen, meestal als klankbord en achterban van de bestuurder bij de cao-onderhandelingen' (Schilstra & Smit, 2005).

Bij FNV Bondgenoten lijkt versterking van de vakbondspositie binnen de onderneming behalve in organizing-campagnes weinig urgent. In de Abvakabo FNV verloopt de discussie iets anders. De versterking van de bond op de werkvloer staat bovenaan de agenda van het laatste bondsbestuur voor de fusie van 2015, zo blijkt uit een interview met toenmalig voorzitter Corrie van Brenk in het tijdschrift *Zeggenschap* (Dikker, 2012).

Toch is voluit investeren in vakbonds aanwezigheid op de werkvloer onmisbaar voor succesvol activerend vakbondswerk en vice versa. Ten dele gebeurt dit, onder meer door de opbouw van kadernetwerken, waarbij vakbondsconsulenten een belangrijke rol kunnen spelen. Tekenend zijn echter de signalen dat de positie van deze consulenten in de schaduw van de lopende reorganisatie allesbehalve zeker is. Minstens zo opvallend zijn de terughoudende geluiden vanuit de huidige leiding van de FNV, als de positie van de vakbond op de werkvloer in discussie wordt gebracht: 'Best wel belangrijk, maar de werkvloer van nu is niet meer die van vroeger', is de teneur van de reacties. Die constatering klopt, maar daagt juist uit tot op maat gesneden vakbonds aanwezigheid in de arbeidssituatie en niet tot ontwijkend gedrag. Vakbondswerk in de onderneming zal geen terugkeer naar de vormen van de vorige eeuw betekenen. Toch zal activerend vakbondswerk daar in de eerste plaats tot wasdom moeten komen.

Activerend vakbondswerk onder druk?

De introductie van organizing geeft sterke impulsen aan activerend vakbondswerk, bij de schoonmakers, in de Schipholcampagne, in de zorg, bij Deliveroo, bij Young & United, de pakketbezorgers van PostNL, bij Albert Heijn, Etos en Jumbo, in de havens en in cao-trajecten. Ook in campagnes als 'De Gezonde Buscabine' en 'Meer collega's, minder werkdruk' is een dynamische, activerende vakbond aan het werk. Maar sinds 2015 lijkt de motor van activerend vakbondswerk te haperen. Daarvoor zijn een aantal aanwijzingen.

Ten eerste, en niet onbelangrijk: de bij herhaling waargenomen terughoudendheid om activerend vakbondswerk helder te definiëren, wat het scala aan breed uitwaaiende beelden in stand laat, en daarmee het onvermogen om gericht gestalte te geven aan een activerende vakbond.

Ten tweede de eerder genoemde marginale positie van activerend vakbondswerk in de FNV-congresresolutie van mei 2017 en in het werkplan voor de periode 2017-2021 (FNV, 2017). De congresresolutie stelt: 'Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken de FNV.' Punt. In het Meerjarenbeleidsplan 2017-2021 (FNV, 2017) wordt activerend vakbondswerk nog slechts zijdelings aangestipt. Verdere duiding ontbreekt. In de derde plaats leidt een hardnekkige, eenzijdige focus op individueel zaakwaarnemen en ledenvoordeel, zoals bij FNV Professionals, en in web-uitingen zoals de FNV Nieuwsbrief, intern noch extern tot debat: een indicatie dat dit als non-issue wordt gezien. Ten vierde: in sommige cao-trajecten, zoals het streekvervoer en in het tumultueuze pensioendossier, steekt eenzelfde soort ouderwets vakbondscentralisme (top-downbenadering) de kop op, dat tussen 2009 en 2012 – óók toen ging het over de pensioenleeftijd – heeft geleid tot de bijna-implosie van de FNV. Dat centralisme valt ook te signaleren in recente FNV-campagnes als 'Koopkracht en Echte Banen' en 'Het Offensief'.

Er is nog een vijfde aanwijzing voor een haperende FNV-inzet op dit thema. Activerend vakbondswerk, wanneer ingeperkt tot de arbeidsintensieve methodiek die het handboek kaderwerk (FNV, 2017) schetst, kan vooralsnog slechts op beperkte schaal worden uitgerold. Want die methodiek vergt veel tijd, geld en menskracht. En dan zijn scherpe keuzes noodzakelijk. Zodat er relatief weinig vakbondsactiviteiten volgens die methodiek worden opgezet. Een mogelijke, door sommige geïnterviewden hardop uitgesproken en aanvaardbaar geachte implicatie van die benadering is dat daardoor veel andere vakbondsactiviteiten vanuit een traditionele, zaakwaarnemende invalshoek zullen worden verricht. Ook de tijdens interviews gesignaleerde opgerekte 'vierde perceptie' van activerend vakbondswerk wijst erop dat de FNV niet voluit durft of wil kiezen voor een op activerend vakbondswerk gebaseerd type vakbond. Dat is geen nieuwe ontwikkeling. Sinds 2015 co-existeert de vernieuwende erfenis – activerend vakbondswerk – van vooral FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV in één organisatorisch verband met een traditioneel vakbondsmodel dat sterk op de politieke polder is gericht, de erfenis van vooral de voormalige vakcentrale FNV. De dreigende stagnatie van activerend vakbondswerk is dan ook ten dele een gevolg van het ontwijken van wezenlijk inhoudelijk-strategische keuzes in de aanloop naar de fusie met de voormalige vakcentrale in 2015. Noodzakelijke aanzetten tot revitalisering van de Nederlandse vakbeweging dreigen zo geïsoleerde vlekken te blijven in een overwegend traditioneel, zaakwaarnemend en polderend vakbondslandschap.

Slotconclusie

Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw worstelt de vakbeweging met de vraag hoe de slinkende werknemersmacht, vakbondsinvloed en dalende organisatiegraad te stoppen. Bedrijvenwerk bleek in de jaren zestig tot tachtig een relatief succesvol middel tot revitalisering.

Activerend vakbondswerk biedt onder voorwaarden nieuwe kansen daartoe. Eerste voorwaarde is een helder en gedeeld beeld van wat hiermee bedoeld wordt. Tweede conditie is dat activerend vakbondswerk niet slechts als methode van werken wordt opgevat, maar als medebepalend voor het type vakbond dat de FNV wil zijn, niet slechts voor een aantal

speerpunten of focusgebieden, maar op alle werkkerreinen. Collectiveren ('samen sterk') en activeren (maximale werknemersparticipatie bij vakbondsactiviteiten), deze tweeledige grondslag is vakbondsbreed onmisbaar en vereist een ingrijpende cultuuromslag en veelvormig maatwerk. Ten derde moet commitment aan activerend vakbondswerk zichtbaar worden in een vastberaden gang terug naar de werkvloer: activerend vakbondswerk en vakbondsfocus op de werkvloer zijn twee kanten van één medaille. Ten vierde geldt dat activerend vakbondswerk geen panacee voor alle kwalen zal zijn: het is slechts één van de revitaliserende bouwstenen.

De laatste voorwaarde is urgentiebesef: de daling van de organisatiegraad moet gestopt worden. Dat gevoel van urgentie lijkt nog steeds onvoldoende aanwezig, wat uiteindelijk leidt tot marginalisering van de FNV in bedrijven en sectoren, nationaal en internationaal. Een ingrijpende revitaliseringsoperatie van de Nederlandse vakbeweging is dus broodnodig. Activerend vakbondswerk is daarin een onmisbare schakel, primair in de arbeidssituatie, maar ook overal elders waar de vakbond actief is.

Literatuur

- Becker, F. & Paulusma, P. (2012). 'Een agenda voor een nieuwe vakbeweging'. *Socialisme en Democratie* 5/2012.
- Buitelaar, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid*. Nijmegen: Sun.
- Crosby, M. (2005). *Power at work: Rebuilding the Australian union movement*. Sydney: Federation Press. (Nederlandstalige uitgave: Abvakabo FNV, 2014)
- Dikker, A. (2012). 'De bond moet het bedrijf in, interview met Corrie van Brenk'. *Zeggenschap* september 2012.
- Grenzeloos (2013). *De strijd voor een echt nieuwe vakbeweging*. Brochure te downloaden via www.grenzeloos.org.
- Harmsen, G. & Reinalda, B. (1975). *Voor de bevrijding van de arbeid*. Nijmegen: Sun.
- Harmsen, G., Perry, J. & Gelder, F. van (1980). *Mensenwerk*. Baarn: Ambo.
- Kloosterboer, D. (2005). *De vakbeweging van de toekomst. Lessen uit het buitenland*. Amsterdam: FNV.
- Polak, H. (1922). *De vakvereniging. Een beknopte beschouwing van haar wezen en geschiedenis*. Amsterdam: Elsevier.
- Poppe, C. (1964). *Vakbeweging in beweging*. Meppel: Boom.
- Sprenger, W. & Klaveren, M. van (2009). *Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen*. Amsterdam: De Burcht.
- Verhagen, J. (2018). 'Activerend vakbondswerk: nu doorpakken!' *Zeggenschap*, september 2018.

Geraadpleegde documenten FNV

(Deze documenten zijn beschikbaar via <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/vakbondspage.htm>, met uitzondering van het handboek kaderwerk.)

FNV Bondgenoten (2008). Handboek ledenwerving en ledenbehoud.

FNV Bondgenoten (2008). Stappenplan wervend bedrijfscao traject, voor bestuurders en kaderleden die samen een wervend cao-traject willen ingaan.

FNV (2012). Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o. (notitie goedgekeurd door de federatieraad FNV d.d. 22 oktober 2012).

FNV Bondgenoten (2012). Voorstellen op weg naar De Nieuwe Vakbeweging. Werkconferentie 30 mei 2012.

FNV Bondgenoten (2013). Het nieuwe werken voor iedereen? Utrecht: FNV (brochure).

FNV (2013). Gewoon Goed Activerend VakbondsWerk.

FNV (2017). Congresresolutie.

FNV (2017). Meerjarenbeleidsplan 2017-2021.

FNV (2017). Evaluatie meerjarenbeleid 2013-2017.

FNV (2017). Handboek kaderwerk. Utrecht: FNV (intern document).

Intermezzo 5: FNV Handhaving & Naleving reduceert flexwerk in de pakketbezorging

Handhaving & Naleving is een project van de FNV. De vakbond wil hiermee de oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden terugdringen en goed werkgeverschap bevorderen. Het idee is om via de belangenbehartiging de positie van kwetsbare werknemers te versterken. Tevens wil de FNV middels deze aanpak bijdragen aan de kennisontwikkeling en kennisoverdracht ten aanzien van schijnconstructies en van de strategische mogelijkheden en beperkingen van de vakbond om hieraan een eind te maken. Het project richt zich op de doelgroep flexwerkers en arbeidsmigranten, leden en niet-leden met op dit moment nog een voornamelijk Poolse, Roemeense of Spaanse achtergrond. Bijna al deze mensen werken op basis van een flexcontract, in dienst van de werkgever of uitzendbureau, in de sector Flex. De aanpak van FNV Handhaving & Naleving is niet alleen gericht op de werknemers die vallen onder de cao, maar ook op al die andere groepen werknemers met een onzeker contract. De activiteiten van FNV Handhaving & Naleving moeten bijdragen aan de doelstelling van de FNV om haar eigen positie te versterken door nieuwe leden te werven.

Handhaving & Naleving speelt op drie niveaus. Het eerste niveau is de naleving van de cao. Het gaat hier om naleving van afspraken die in cao's zijn gemaakt. Vaste werknemers krijgen niet altijd waar zij volgens hun cao recht op hebben. Door de werkgever aan de cao-afspraken te houden probeert de FNV dit probleem op te lossen. Het tweede niveau betreft de naleving van het principe van gelijk werk voor gelijk loon zoals in de wetgeving is verankerd. De cao wordt ontdoken doordat werknemers in een kwetsbare positie niet worden beloond zoals het hoort. Zij krijgen niet evenveel als werknemers in vaste dienst. Dit probeert de FNV op te lossen door de druk in de keten te gebruiken. Het derde niveau betreft gelijk werk voor gelijk loon tegen dezelfde kosten. Er zijn schijnconstructies en verdienmodellen opgetuigd die ervoor zorgen dat zelfs als alle regels goed worden toegepast er nog steeds een concurrentievoordeel is voor een werkgever die gebruik maakt van deze constructies. Dit wil de FNV oplossen door wetten en regels aan te scherpen. Het gaat volgens de FNV om structuurfouten in de arbeidsmarkt die niet op bedrijfsniveau kunnen worden opgelost. Wel is de druk vanuit het bedrijfsniveau nodig om aan te tonen dat deze praktijken bestaan en om de maatschappelijke druk en verontwaardiging op te voeren.

Een van de deelprojecten van FNV Handhaving & Naleving is de aanpak van flexwerk bij PostNL. In de pakquetsortering heeft PostNL de afgelopen jaren gebruik gemaakt van contracting-constructies om op loonkosten te besparen. Dit soort flexwerk werd onder andere uitgevoerd door In Person, Tempo-Team en YoungCapital. Vakbondsbestuurder Masja Zwart is sinds 1998 werkzaam voor de FNV, onder andere in de sectoren Diensten en Metaal, op de regiokantoren in Rotterdam, Deventer en Groningen en inmiddels is ze verbonden aan FNV Handhaving & Naleving: 'PostNL en de uitzendbureaus hebben een schijnconstructie opgetuigd om werknemers hun rechten af te pakken. Op sommige PostNL depots liepen uitzendkrachten van YoungCapital die wel cao-loon krijgen, maar in Sassenheim en Den Hoorn noemde dit uitzendbureau zich contractor en betaalde slechts het minimumloon.'

Het is voor de FNV geen eenvoudige opgave om de contracting-constructies aan te pakken.

De organisatiegraad onder deze groepen is laag. Vaak is het evenmin mogelijk om samen met het vaste personeel dit probleem aan te pakken, aangezien zij niet alleen een andere positie hebben in het bedrijf maar ook ander werk verrichten (als vrachtwagenchauffeurs of in middenkaderfuncties) dan de sorteerders. FNV Handhaving & Naleving ontwikkelde een strategie om de schijnconstructies en het niet naleven van de cao aan te pakken middels een aantal stappen. Allereerst is geprobeerd om de verhalen en ervaringen van de uitzendkrachten te verzamelen. Dat gebeurde door poortacties en één-op-ééngesprekken. Die gesprekken waren nodig om vertrouwen te kweken, maar ook om te weten te komen wat voor deze groep uitzendkrachten nu de belangrijkste issues waren. Loon bleek niet hun eerste prioriteit, maar ze wilden zich wel organiseren om bijvoorbeeld betere werktijden te eisen, het gebruik van gele kaarten van de werkgever af te schaffen, of warme werkkleding op te eisen. Door eerst deze dringende zaken aan te pakken en succes te boeken, kon een aantal kadergroepen worden gevormd met uitzendkrachten die bereid waren hun nek uit te steken. Bovendien verzamelden zij zo informatie om gedetailleerde kennis te ontwikkelen over de praktijk. Die kennis is vervolgens ingezet om een basis te leggen voor de juridische positie van de FNV en de sorteerders om achterstallig loon te vorderen.

De juridische procedure die op basis hiervan is gevolgd, leidde er uiteindelijk toe dat de FNV in 2019 met succes het achterstallig loon voor de betrokkenen kon vorderen. Daarnaast heeft men de Inspectie SZW aangezet tot onderzoek naar schijnconstructies en onderbetaling. Al met al was dit aanleiding voor zowel PostNL als ook de grote uitzendbureaus Tempo-Team, In Person en OTTO Work Force om een eind te maken aan de contracting-praktijken.

Een van de nevendoelstellingen van FNV Handhaving & Naleving is de versterking van de positie van de vakbond. Daarom wordt gestreefd naar samenwerking tussen de verschillende kadergroepen die betrokken zijn bij PostNL. Dat betekent met name dat gestreefd wordt naar een gezamenlijke strategie van de FNV-kadergroepen bij de uitzendbureaus en de FNV-kadergroep bij PostNL. Om dat te realiseren organiseert men bijeenkomsten waarin de kaderleden met elkaar kunnen kennismaken en tot gezamenlijke plannen kunnen komen.

Internetbronnen

Inspectie SZW, Schijnconstructies en cao-naleving, februari 2018. (Geraadpleegd op 8 juni 2020)