

Waarom de FNV slecht zichtbaar is op de werkvloer...

... en waarom dat moet veranderen

(versie 23 oktober 2019)

Werkvloer of onderneming? Woordspelletjes camoufleren gebrek aan visie en urgentiebesef

Het is 16 oktober. Het Wetenschappelijk Bureau van de Vakbeweging, de Burcht, organiseert een bijeenkomst onder de titel 'De vakbond en de werkvloer: kan meer aandacht voor de werkvloer de vakbeweging versterken'.

Na enkele boeiende en bij vlagen prikkelende uiteenzettingen volgt de slotdiscussie, met onder andere Kitty Jong, lid van het Dagelijks Bestuur van de FNV.

Spannend, want hoeveel prioriteit geeft de FNV anno nu aan vakbonds aanwezigheid op de werkvloer?

In plaats van een klip en klaar antwoord, krijgen we een tegenvraag: 'Wat is dat, de werkvloer'. De (klaarblijkelijke) bestuurs'visie' krijgen we er direct bij.

In de kern luidt die: *de werkvloer van 30 jaar geleden bestaat niet meer, het aantal werknemers dat elke dag gezamenlijk op een vaste plek aan de slag is neemt hand over hand af. We leggen op andere manieren de verbinding met leden, zoals via de coalitie met de milieuorganisaties. Maar natuurlijk gaan we het bestaande bedrijvenwerk niet afbouwen (...).*

Zo poets je dus het probleem van een vakbeweging die nauwelijks nog herkenbaar aanwezig is op de werkvloer in vijf minuten via een woordspelletje weg. De reactie lijkt ook daarna meer op 'tolereren van' dan op 'investeren in'.

Natuurlijk, de 'werkvloer' van 2019 ziet er anders uit dan die van 1970. Ook al kun je uit files en overvolle treinen concluderen dat zich elke dag nog miljoenen Nederlanders naar 'hun werkvloer' begeven. Mensen in vaste dienst, mensen met een onzeker dienstverband en ZZPers, ze treffen elkaar daar (bijna) dagelijks.

Waar die werkvloer als gezamenlijke werkplek niet (meer) bestaat, kan en moet de vakbeweging andere vormen zoeken: een 'virtuele werkvloer' of andere ontmoetingsmomenten waar de issues van de werkvloer centraal staan. En dat gebeurt ook, zie de pakketbezorgers van PostNL of de actievoerders van Deliveroo. Maar dit lijkt niet te worden gedragen door een samenhangende visie, en dat stemt triest.

Op 16 oktober benadrukten de meeste sprekers het belang en de urgentie van een vakbeweging die via vakbondswerk in de onderneming zichtbaar, herkenbaar en aanspreekbaar is voor werknemers, leden en niet-leden.

Helaas, voor wat betreft het Dagelijks Bestuur van de FNV lijken hun pleidooien aan dovemansoren gericht.

Bedrijvenwerk en organisatiegraad: 1945-1960 ¹

Wie op- en neergang van de organisatiegraad na de Tweede Wereldoorlog in Nederland, al is het maar oppervlakkig, beschouwt zal enkele verwarrende ontwikkelingen zien. In de eerste vijftien wederopbouwjaren groeit de organisatiegraad tot in Nederland nooit eerder geziene hoogte. Het zijn jaren waarin maatschappelijke wederopbouwconsensus en verzuiling, versterkt door een

¹ Gebaseerd op 'Vakbond en neoliberalisme' - blz. 27 ev.

(<https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/strategie/strategienotities-complete.pdf>)

mede aan de koude oorlog gerelateerde saamhorigheid², klaarblijkelijk een grotere rol spelen bij het besluit zich wél of niet te organiseren, dan factoren als de grote afstand tussen leiding en leden, onder andere vanwege de bijna volledige afwezigheid van vakbondswerk in de onderneming.³ Ook het gegeven dat de vakbeweging zich in die jaren minder bekommert om de (relatieve) armoede van haar leden dan om de eigen geïnstitutionaliseerde positie aan de top van de samenleving lijkt weinig impact op de organisatiegraad te hebben.

John P. Windmuller, gezaghebbend onderzoeker van Nederlandse arbeidsverhoudingen, beschrijft in zijn standaardwerk 'Arbeidsverhoudingen in Nederland'⁴ de zwakke positie van de Nederlandse vakbeweging op de werkvloer, mede in relatie tot de organisatiegraad. *"Omdat de Nederlandse vakverenigingen in de dagelijkse werksituatie vrijwel onzichtbaar bleven doordat er geen structuur op werkplaatsniveau is, konden vele werknemers er niet van worden overtuigd dat het lid-zijn van een vakvereniging en eigenbelang hand in hand gaan"*⁵

Het zwaartepunt van vakbondswerkzaamheden ligt in die jaren primair op landelijk (polder)niveau. En dat is een bewuste keus, terug te voeren op de grote uitruil met de werkgevers aan het einde van de Tweede Wereldoorlog, waaruit de Stichting van de Arbeid is voortgekomen, *"De meest fundamentele concessie kwam van de kant van de werknemers,"* aldus Windmuller, *"die, in ieder geval voorlopig, officieel afzagen van enige aanspraak op een actieve rol van de werknemers in het bedrijfsbeheer, in ruil voor een ruime vertegenwoordiging in officiële economische lichamen ter advisering van de regering"*⁶.

1960-2000: ontstaan, groei en neergang van het 'Bedrijvenwerk'

In de jaren '60 zet een daling van de organisatiegraad in. Structurele krapte op de arbeidsmarkt leidt er toe dat de, met name door het NVV langdurig verdedigde Geleide Loonpolitiek aan geloofwaardigheid verliest. Dat wordt in de hand gewerkt door het op grote schaal ontduiken hiervan door veel werkgevers. De afstand tussen vakbondsleiding en - leden begint zich te vertalen in dalende organisatiegraad. De leiding van de vakbeweging dreigt de controle over en het vertrouwen van die leden kwijt te raken.

Voor het bestuur van bij het NVV aangesloten bonden reden om de kloof te verkleinen door een begin te maken met het 'bedrijvenwerk'.⁷

Dat gebeurt niet altijd erg vasthoudend, en leidt bovendien regelmatig tot spanningen tussen (kader)leden en bestuurders, of tussen 'bedrijvenwerkers' van de bond en traditionele vakbondsbestuurders. Spanningen die doen denken aan de wrijvingen tussen organisatoren en bestuurders in de meer recente FNV-geschiedenis.

Achtergrond van dergelijke spanningen vormen onder andere de fundamentele, nog door Henri Polak geformuleerde uitgangspunten van de 'moderne vakbeweging', en dan met name de bewust hiërarchische *top-down* wijze van opereren.

Polak is er - in de kern terecht - van overtuigd dat alleen een strak geleide, gecentraliseerde en gedisciplineerde organisatie opgewassen kan zijn tegen de macht van de kapitaalbezitters. Hij vertaalt dit echter in extreem-hiërarchische termen. Polak vergelijkt de bond met een lichaam. De

² Wie NVV-publicaties als het kaderblad 'De Vakbeweging' uit begin jaren '50 doorbladert ziet opvallend veel aandacht voor aanvallen op alles wat met communisme en Oostblok te maken heeft. Misschien was men toch ook bezorgd dat die saamhorigheid wel eens zou kunnen lijden onder invloed

³ itt de EVC, die destijds een stevige organisatorische basis in de bedrijven had

⁴ Ik heb de tweedelige Aula-uitgave uit 1970 gebruikt

⁵ Windmuller, deel 1, blz. 154

⁶ Windmuller, deel 1, blz.94

⁷ 'Vakbond en neoliberalisme', blz.28

leiding vormt het hoofd, de centrale, die nadenkt, de koers formuleert en de leden aanstuurt. De leden vormen het lichaam, en voeren uit wat het hoofd bedacht heeft. In de woorden van Polak zelf: *"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..."*⁸

Dat het de vakbeweging in de jaren na 1960 ernst is met bedrijvenwerk blijkt onder meer uit het streven naar wettelijke facilitering van het vakbondswerk in de onderneming. In 1977 brengt de SER een sterk op 'zelfregulering' gericht advies uit. In 1981 komt het kabinet zelfs met een wetsvoorstel, dat naar verluidt verder gaat dan wat sociale partners wenselijk achten(...). Het gaat allemaal niet door, de regering trekt in 1984, als onderdeel van deregulering, het wetsontwerp in. Vervolgens komt men er ook zelf in de SER niet meer uit. Exit wettelijk kader voor bedrijvenwerk.⁹

Niet zelden wordt de 'radicalisering' van bonden genoemd als belangrijkste factor voor de in de jaren '70 weer stijgende organisatiegraad. Daarbij wordt de groei van het bedrijvenwerk en de daadwerkelijke vermindering van de afstand tussen werknemers en vakbond te vaak buiten beschouwing gelaten.

Overigens is dit niet hetzelfde als verkleining van de afstand tussen de leiding en leden. Het betekent met name de ontwikkeling van vakbondskaderleden tot actieve en aanspreekbare vertegenwoordigers, tot 'het gezicht', van de vakbond op de werkvloer.

Het bedrijvenwerk krijgt (onder andere?) bij de Industriebond FNV een nieuwe impuls als de wedijver - wie heeft het primaat op de werkvloer - tussen vakbond en ondernemingsraad wordt omgezet in gedachten over een 'strategische coalitie'¹⁰. De vakbeweging probeert met name vanaf de tweede helft van de jaren '80 ook actiever dan voorheen de kracht en slagvaardigheid van medezeggenschapsorganen te bevorderen. Binnen de Industriebond zelf is dit overigens een allesbehalve onomstreden concept, dat bij sommige districts- en concernbestuurders op veel weerstand stuit.

De zich herstellende conjunctuur in de jaren '90, populaire vakbondsleiders als Johan Stekelenburg en de stabilisering van het bedrijvenwerk, zijn wellicht factoren die een - tijdelijk - herstel van de organisatiegraad bevorderen.

De beleidsmatige 'switch', tweede helft van de jaren '90, van brede naar smalle vakbeweging en van een brede, maatschappijkritisch opererende organisatie naar een vereniging met de focus op 'core business' arbeid en inkomen, lijkt aanvankelijk betrekkelijk weinig directe invloed op de organisatiegraad te hebben.

Enerzijds werkten de vroegere radicale maatschappijkritische ideeën niet heel sterk door in het directe vakbondswerk op de werkvloer en in de samenwerking met Ondernemingsraden.

Anderzijds wordt de implementatie van de koerswijziging de facto uitgesmeerd over een jaar of tien, grofweg 1995-2005.

De 'schok' die het afscheid van de brede vakbeweging in het bedrijvenwerk teweegbrengt is dan ook minder groot dan bij sommige spelers in de hogere vakbondsorganen, zoals Abva-voorzitter Cees Vrins.

Toch is het einde in de opwaartse ontwikkeling van het bedrijvenwerk en van de strategische alliantie tussen vakbeweging en medezeggenschap nabij.

Sterk bepalend is, eind jaren '90, de fusie van Industriebond, Voedingsbond, Vervoersbond en

⁸ 'De vakvereniging; eenige beschouwingen over haar doel, inrichting en wijze van werken (1905) - Geciteerd in Harmsen/Reinalda 'Voor de bevrijding van de arbeid' (Nijmegen 1975), blz. 91

⁹ Vgl. Alwin Stege - 'CAO en het regelingsbereik van de sociale partners' - Amsterdam/ Deventer 2003 - blz. 59-60

¹⁰ Zie o.a. Smit en Miltenburg - 'Competitie of coalitie' - Den Haag 1997

Dienstenbond FNV tot FNV Bondgenoten. Vrijwel direct worden de eigen op training van ondernemingsraden gerichte activiteiten beëindigd, de ondersteuning van medezeggenschapsorganen wordt ingeperkt tot een telefonische advieslijn.

De scholing van Ondernemingsraden via FNV Formaat wordt op (nog) grotere afstand van het bondswerk gezet.¹¹ Op de gedegen kaderopleidingen van de diverse bonden wordt steeds verder bezuinigd, en steeds minder zijn die opleidingen gericht op het 'klaarstomen' van kader voor het vakbondswerk in het bedrijf.

Ook het afscheid van de 'brede vakbeweging' trekt op den duur zijn sporen. Core-business 'arbeid en inkomen' betekent heel concreet: de focus op arbeidsvoorwaarden - *cao's* - en op werkgelegenheid - *sociaal plannen* en *landelijke afspraken*. De polderaars en de *cao*-onderhandelaar komen daarmee (weer) centraal te staan.

Tot slot kiest de vakbeweging in diezelfde tijd ook voor het sterk individugerichte 'zaakwaarnemersconcept'. Formeel is daarvan na enige jaren weer afscheid genomen, maar feitelijk is een aanzienlijk deel van het vakbondswerk nog gebaseerd op deze visie op de rol van de vakbeweging. Ook als het om collectieve belangenbehartiging gaat¹².

Samenvattend hebben deze factoren gezamenlijk geleid tot structurele verzwakking van de vakbonds aanwezigheid en - zichtbaarheid op de werkvloer, zowel via de eigen instituties (Bedrijfsledengroepen, Bedrijfsafdelingen) als via de Medezeggenschap.

2000 tot 2019: bedrijvenwerk 'virtueel dood' of is er perspectief?

Alles bij elkaar zien we dus vanaf eind 20e eeuw een aantal 'bewegingen' die de vakbonds aanwezigheid en -zichtbaarheid op de werkvloer geen goed hebben gedaan. Schilstra en Smit stellen dan ook: *"Anno 2005 kunnen we constateren 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"*¹³.

We zijn nu weer bijna 15 jaar verder. Er hebben enkele ontwikkelingen plaatsgehad, die (mede) beogen de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer weer wat te verstevigen. De voornaamste daarvan is 'organising', vanaf 2007 vooral bij AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten van de grond gekomen.

Minder prominent, maar daarom niet minder belangrijk, is de begeleiding van kadergroepen en ondernemingsraden in een aantal bedrijven en instellingen door 'vakbondsconsulenten'.

Het zou de moeite lonen de impact hiervan wat steviger te onderzoeken dan nu (vooral op basis van literatuuronderzoek) het geval lijkt.

Wat valt bij een blik op recente ontwikkelingen zoal op?

1. het niet eenduidige, naar het lijkt beperkte¹⁴, effect van de organising-strategie op de ledenaantallen in bedrijven/ sectoren waar hij wordt toegepast. 'Organising' heeft in elk geval de overall daling van organisatiegraad niet weten te stoppen, zelfs niet te remmen.
2. de sterke focus van organising op losse 'issues' en de moeizame formatie van nieuw, talentvol en 'stabiel' vakbondskader vanuit organising trajecten, lijken de continuïteit en kwaliteit van vakbonds aanwezigheid in hierdoor bestreken sectoren en bedrijven te bemoeilijken.

¹¹ Schilstra en Smit typeren deze nieuwe situatie met spijt als 'Latrelatie' tussen vakbond en OR

¹² De slogan van FNV Bondgenoten 'werkt in uw voordeel' is weinig meer dan een variant op 'uw zaakwaarnemer'.

¹³ Keimpe Schilstra en Evert Smit "Voeten op de vloer" - Amsterdam 2005 - blz.88

¹⁴ een evaluatie na enkele jaren organising bij FNV Bondgenoten is mij bekend, en gaf weinig 'ledenopbrengst' in samenhang met organising te zien. In hoeverre dergelijke evaluaties thans nog plaatsvinden - en wat daarvan de uitkomst is, is mij niet bekend. Mijn aannames zijn vooral gebaseerd op informele gesprekken met FNV-werknemers.

3. de enorme hoeveelheid geld, menskracht en energie die gemoeid is met organisering belemmert 'breed uitrollen' van deze aanpak, en daarmee het bereiken van vakbonds breed resultaat. De vraag is of betere resultaten niet (tevens) langs andere, minder tijd- en geldvretende wegen geboekt zou kunnen worden¹⁵.
4. aanwezigheid op de werkvloer is niet in de laatste plaats een kwalitatief vraagstuk: niet *of* je er bent, maar *hoe*, bepaalt de uitkomst in termen van versterking of verzwakking. Dat betekent: afstand nemen van 'oude vormen en gedachten', waarin vakbondsbestuurder, maar ook vakbondskaderleden vooral opereren als *polderende zaakwaarnemers* in het overleg met de directie of in de sector. Activerend vakbondswerk baant zich maar moeizaam een weg in denken en doen van de vakbeweging. Veel op vernieuwing gerichte initiatieven - 'levendige vereniging' bij FNV Bondgenoten, 'van bond naar beweging' in de aanloop naar de nieuwe FNV, zijn óf vergeten, óf hebben geresulteerd in qua impact beperkte structuurveranderingen, zoals Ledenparlement en deelname van kaderleden in het Algemeen Bestuur (AB). Inhoudelijk en visiematig weerspiegelt de huidige FNV méér 'oude vormen en gedachten' dan in de jaren tussen 2000 en 2015.
5. tot slot zie ik vooral, en meestal marginaal, *lippendienst* aan de vakbonds aanwezigheid in het bedrijf in werkplan en congresresolutie, terwijl een duurzame koerswending vasthoudendheid, focus en prioritering vereist. Genoemde lippendienst weerspiegelt eerder '*niet willen*', dan '*niet kunnen*'. De focus, in elk geval van de FNV, lijkt (terug) te verschuiven naar het nationale politieke niveau met vooral op wetgeving en lobbying gerichte issues als 'eerlijk pensioen', 'stoppen van de race naar beneden' en 'doorgesloten flex'¹⁶.
6. de zich thans voltrekkende interne reorganisatie bij de FNV lijkt korte metten te maken met enkele voor succesvolle vakbonds aanwezigheid in bedrijven cruciale aspecten, zoals ondersteuning van medezeggenschapsorganen, en de aandacht voor 'Kwaliteit van de Arbeid'¹⁷ anders dan 'arbeidsvoorwaarden'.

Vakbond op de werkvloer: enkele tegenwerpingen

Sterke vakbonds aanwezigheid op het bedrijf brengt onherroepelijk het risico van toenemende spanningen met zich mee. Spanningen tussen vakbonds(kader)leden en vakbondsbestuurders. Bestaande spanningen, denk aan cao Streekvervoer en Pensioenakkoord, zullen ongetwijfeld op bestuursniveau de angst voeden dat meer focus op de werkvloer dit alleen maar zal doen toenemen. Daarmee over het hoofd ziend dat een deel van die spanningen juist terug te voeren is op een machtsstrijd met 'oud', gesetteld en niet zelden nogal los van de achterban opererend vakbondskader, soms te typeren als 'in verbale conflicten over macht en positie bedreven vergadertijgers'.

Maar ook werkgevers zitten niet te wachten op een vakbeweging die werknemerszeggenschap en -bemoening met issues op bedrijfs- of concernniveau al te sterk bevordert. Zowel bij vakbondsbestuurders als bij werkgevers lijkt de vrees te bestaan - denkend aan het Verenigd Koninkrijk - dat een sterke vakbonds aanwezigheid op de vloer synoniem zal zijn met moeilijk te beheersen radicalisering en polarisatie. Mijn eigen ervaring toont dat niet beslist geen automatisme is. Simpel gezegd: elke werkgever (en elke vakbondsbestuurder) krijgt de vakbondsreactie die hij of zij verdient.

¹⁵ Persoonlijk heb ik op het thema 'veilig en gezond werk' tussen 2008 en 2010 samen met collega's beperkte(campagnematige)vormen van 'organising light' beproefd, onder andere in het streekvervoer. Overigens zonder (kwantificeerbare) doelstellingen of systematische evaluatie. Wel hebben we de elders in dit stuk geconstateerde hardnekkigheid van 'oude vormen en gedachten' ervaren.

¹⁶ Ik weet dat ik daarmee prijzenswaardige inspanningen rond deze thema's op bedrijfs-/ sectorniveau tekort doe, maar heb sterk de indruk dat die onvoldoende verbonden zijn met en aangemoedigd worden vanuit een 'polderende vakbondstop'.

¹⁷ *Kwaliteit van de Arbeid* kent in de 'standaard' definitie van o.a. Fruytier en Ter Huurne (1983) vier dimensies: Arbeidsvoorwaarden - Arbeidsomstandigheden - Arbeidsinhoud - Arbeidsverhoudingen

Vakbonds aanwezigheid op de werkvloer helpt de vakbeweging de 'outsiders' te bereiken, te verbinden met de 'insiders' en hen gezamenlijk te mobiliseren.

Een stevige fundering in de bedrijven kan daarnaast via een sterke vakbondsvertegenwoordiging in Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging zichtbaar maken dat de daadwerkelijke representativiteit het ledental verre overschrijdt.

Onderhandelen vanuit de hierop gefundeerde kracht kan dan een halt toeroepen aan een vorm van polderen die gebaseerd is op een (uitzichtloze) combinatie van meebuigen, van vaak onmachtig, defensief en reactief gedrag.

Tot slot

Ledentallen en organisatiegraad dalen al jaren. Ook het aantal kaderleden slinkt en de invloed van de bond aan cao-tafels en in Den Haag verzwakt. Die trend keren is urgent.

Dat vraagt in de eerste plaats om versterking van het vakbondsfundament, van de basis.

Een zwak fundament leidt vroeg of laat tot ineenstorting van het hele vakbondsbouwwerk. De verregaande onzichtbaarheid van de vakbond op de werkplek, daar kwamen FNV en voorgangers jaren mee weg, maar die tijd is voorbij. Toch lijkt het gevoel van urgentie nog steeds afwezig...

Vasthoudend activerend vakbondswerk, in combinatie met zichtbaarheid op de werkvloer is de onmisbare route om de FNV weer te transformeren tot een serieus te nemen tegenmacht: tegen de ontmanteling van werknemersrechten, tegen doorgesloten marktwerking en flexibilisering, tegen de op snelle winst gerichte koers van veel door *shareholders value* gedreven bedrijven.

In een beschouwing over de langdurige en structureel zwakke positie van de Nederlandse vakbeweging op de werkvloer, ontkom je er niet aan je af te vragen of het hier gaat om 'niet *kunnen*', of om 'niet *willen*'.

Ongetwijfeld speelt 'niet kunnen', onvermogen, gebrek aan leiderschap, een grote rol.

Maar 'niet willen' zou, gezien het bovenstaande, evenzeer een zelden hardop uitgesproken overweging kunnen zijn. Wellicht zelfs de belangrijkste horde die moet worden genomen, voordat vakbonds aanwezigheid en -zichtbaarheid op de werkvloer de prioriteit krijgen die onmisbaar is om de kwakkelende Nederlandse vakbeweging weer 'toekomstbestendig te maken', zoals dat in managementstermen zo fraai wordt omschreven.